الأسس والأصول العلمية

في ادارة الأعمال

Foundations and scientific assets in Business Administration

الدكتور علي فلاح الزعبي
الدكتور عادل عبد الله العنزي

اليازوري

الأسس والأصول العلمية في ادارة الأعمال
الدكتور علي فلاح الزعبي
الدكتور عادل عبد الله العنزي



الاسس والاصول العلمية في

ادارة الاعمال

Foundations and scientific assets in Business Administration

تأليف

الدكتور علي فلاح الزعبي

أستاذ مشارك

جامعة الزرقاء – الأردن

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم التسويق

alzoubifali@yahoo.com

++962- 779662222

الدكتور احمد دودين

أستاذ مشارك

جامعة الزرقاء – الأردن

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم ادارة الاعمال

alzoubifali@yahoo.com

++962- 779662222

1435/2015

مقولة:

سئل فضيلة الشيخ علي الطنطاوي رحمه الله عن أجمل حكمة قرأها في حياته فقال : لقد قرأت لأكثر من سبعين عاما ، فما وجدت حكمة أجمل من تلك التي رواها ابن الجوزي رحمه الله في كتابه (صيد الخاطر) حيث يقول :

*** إن مشقة الطاعة تذهب ويبقى ثوابها.**

*** وإن لذة المعاصي تذهب ويبقى عقابها "**

الاهداء

إلى روح شهداء الامة ......

إكراماً وتخليداً ووفاء

إلى رجال الاعمال والمال والاقتصاد ....

وفاءاً وعرفانا واعتزازاً

إلى طلبتنا قادة الغد والمستقبل الأوفياء ....

حباً وتقديرا وعرفاناً

نهدي هذا الجهد العلمي المتواضع

المؤلفان

المحتويات

مقدمة الكتاب

الحمد لله رب العالمين وصلى الله وسلم على سيدنا وقائدنا ومعلمنا محمد وعلى اله وصحبه ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين وبعد...فانه ولمن دواعي سرورنا وسعادتنا ان نقدم كتابنا هذا والموسوم بعنوان " ادارة الاعمال - الاسس والاصول العلمية " الى اصحاب الاختصاص والمعرفة والى اهل التجربة والدراية والى الطلبة الاعزاء فهم قادة الغد ورواد المستقبل وفرسات التغيير والى زملائانا الاكارم فهم علماء الامة وكتابها وفرسانها ،،،،،،،،،،،،،،،،،،،،،،،،،،،،،،،،،،،،،،

الادارة نشاط متميز له علاقة مباشرة بمعظم جوانب حياة الإنسان وفي نفس الوقت هي وسيلة فعالة لتحقيق الأهداف المنشودة لأي مجال من مجالات حياة الإنسان فإن غابت الادارة عن حياة الإنسان حل محلها العشوائية والارتجال مما يهدد أي مجال بالفشل ، والاداره هي فن قيادة الأفراد بهدف إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف والفن هنا عبارة عن المهارات المكتسبة في تحقيق العلم بحيث يؤدي هذا التطبيق إلى أفضل النتائج وبالأسلوب الذي يرضي اهتمامات من هم موضوع التطبيق فالإنسان كائن مركب متعدد الجوانب والتعامل معه يحتاج إلى قدرات خاصة. و في هذا الصدد يقال أن كثير من علماء الاداره يرون أن الإداري الناجح هو مجموعة متكاملة من المهارات والقدرات والاستعدادات الشخصية التي لها القدرة على تشخيص وتصنيف وتوصيف المشكلات وفي نفس الوقت يمتلك القدرة على إيجاد الحلول المناسبة لكل مشكلة تصادفه وهؤلاء الأفراد موهوبون بطبيعتهم وقادرون على ممارسة الأعمال الاداريه مما يحقق مبادئ فنية الاداره .
والادارة ليست فن فحسب بل علم حيث أنها تعتمد على الأسلوب العلمي والأبحاث العلمية في تحقيق الإنتاج بكفاءة كبيرة وتعتمد أيضاً في حل مشكلاتها وفي نفس الوقت على مبادئ علوم كثيرة وبصورة مباشرة وقد يذهب البعض إلى اعتبار الادارة مهنة في حد ذاتها .
والادارة قادرة على الإنجاز وهي الطريقة الصحيحة للوصول إلي هدف والادارة الرشيدة وسيلة فعالة للنجاح والادارة ضد العشوائية وتحارب الارتجال وتندد به. ولنا أن نتصور أي جانب من جوانب الحياة إذا لم يحيطه " التخطيط ، التنظيم ، التوجيه المتابعة والرقابه والتنسيق " من خلال قدرات رشيدة واعية فلن يكتب له النجاح لأنه سوف يقتل في مهده وسوف يكون سلبيا ولا يمكن أن يحقق أهدافه . وتعرف الادارة بأنها عملية مستمرة ومتفاعلة تهدف إلى توجيه الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق أهداف مشتركة باستخدام الموارد المتاحة بأعلى درجة من الفاعلية و الكفاءة. ومن هذا التعريف نجد أن مصطلح الفعالية والكفاءة مرتبطان بالادارة, فكلما زادت الفاعلية والكفاءة كلما كانت هناك ادارة اعمال ناجحة .وتعرف الفاعلية بكل بساطة بالتالي : أداء الأعمال الصحيحة (To DoRight Things لذلك لا بد لنا من معرفة الأعمال الصحيحة وتحديدها وتعريفها لنتمكن من أدائها . وتعرف الكفاءة بأنها : أداء الأعمال بطريقة صحيحة (To Do Things Right لذلك فان الفعالية والكفاءة هي : أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة وترتبط الفعالية بالقيادة , وترتبط الكفاءة بالادارة. لذلك فان الفعالية تتحقق عندما يكون

هناك رؤيا واضحة وأهداف محددة واستراتيجيات ومبادئ وقيم وتنمية وتطوير وغير ذلك من سمات القيادة . وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وادارة اعمال للوقت ورقابة ومتابعة . وعندما يكون هناك فعالية ولا يوجد كفاءة فان الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة , وفي حالة وجود كفاءة مع عدم وجود فعالية فان الأعمال تنجز ولكن بدون وضوح الأهداف . والكفاءة تعني القدرة على **تحقيق الأهداف** المحددة في **زمن** محدد مع مراعاة جودة **المخرجات**، وهو من مقاييس نجاح المؤسسات بكل انواعها واشكالها .

إن السرعة التي يحصل بها التغيير جعلت ادارة اعمال في منظمات الاعمال تجد نفسها مجبرة على حسن التعامل مع المستقبل وإلا كان الفشل نهايتها ، فإذا كان الأمر اليوم فكيف سيكون غدا ؟ إن ما تتصف به الطبيعة المتغيرة للمستقبل مع عدم اليقين واللاتاكد والشك جعلت ادارة اعمال الشركات هي واحدة من ثلاثة أصناف : الادارة التي تصنع المستقبل ، والادارة التي تجد نفسها مجبرة على التأقلم مع ما يحصل حولها من متغيرات ، والادارة التي لا تعلم ولا تدري بالذي يحصل حولها . إن حال الشركات اليوم لم يحصل بصورة تلقائية وإنما جاء بفعل قوى إرادية تصنع التغيير وتوجه اليوم للمستقبل وهذا الفعل الواعي يجب أن يكون في الموضع الصحيح وإلا أصبح عبء على كاهل الشركات . وإن ذلك يؤكد على مفهومي الكفأة والفعالية فالأولى تعني المقدرة على الأداء بشكل صحيح والثانية تعني المقدرة على أداء ماهو صحيح . وان هذا يشير إلى أن التخطيط في الشركات ينصرف إلى تحديد الأهداف الصحيحة واختيار الوسائل المناسبة الصحيحة لتحقيقها . وعلينا أن نتأكد أن ما نؤديه هو ذلك الذي يجب أن نؤديه . فإذا كان المدير ضعيف فانه يعكف على حل مشاكل الأمس ، وأما المدير القوي فهو الذي يحل مشاكل اليوم ، ولكن المدير الأقوى هو من يركز على العمل لحل مشاكل الغد .ونحن لا نظن بوجود من يدعي الدراية بما سيحصل غدا ولكن بوسعنا التنبؤ للأمد القصير والقصير جدا بناء على معطيات وتخمينات لاتجاهات التغيير .

ان هذا الكتاب المنهجي الحديث يستهدف الطلبة في المرحلة الجامعية ، والدارسين لمبادئ ادارة الاعمال في المعاهد والكليات والمراكز التدريبية ، وكذلك الممارسين للادارة والراغبين في معرفة أصول ادارة الاعمال وأساسياتها وعليه فقد جاء هذا الكتاب ليكون دليلاً عمليًا للمبتدئين، وذخيرة وخبرة للراغبين في تطوير معارفهم وخبراتهم الإدارية. ويتميز هذا الكتاب بسلاسة العرض وسهولة العبارة وإتباع الأساليب العلمية في تدرج الموضوعات وترابطها . كما ضمن الكتاب أحدث النظريات في الادارة، وعرضها بطريقة سهلة بعيدة عن التطويل والإسهاب والتوسع والإطناب . وقد قام بمراجعة الكتاب نخبة من المتخصصين والتربويين والاقتصاديين أصحاب المعرفة والخبرة والتجربة والدراية زاد عددهم عن عشرة أشخاص ، وتم تدريسه تجريبياً في المرحلة الجامعية للطلبة لمعرفة مناسبته لمستوياتهم الاستيعابية والإدراكية . فهو بلا شك مساهمة بارزة ومرجع أصيل في مجال العلوم الإدارية .

لقد جاء هذا الكتاب بفصوله كخارطة طريق لادارة الاعمال (الاسس والاصول العلمية) ، هادفاً إلى توضيح الدور الهام والحيوي وتسليط الضوء على المفاهيم الأساسية والأطر الفكرية والوظائف الرئيسية لها في محاولة جادة لبناء هيكل متناسق متكامل يمكن الباحثين وأصحاب الاختصاص من الإلمام بمحتوى هذا الموضوع العلمي والفكري المعاصر لكونه المرتكز الأساسي لكفاءة وفعالية الأداء في شركات الأعمال كافة صغيرة أو كبيرة، وطنية أو عالمية، هادفة للربح أو غير هادفة له، وذلك تحقيقاً للنجاح والازدهار وضماناً للبقاء والاستمرار وبناءً للميزة التنافسية والسمعة والشهرة ووصولاً للقيادة والريادة في السوق. وتجسيداً لهذه الأهداف ولان هذا الكتاب لا يشكل وسيلة فحسب بل ابعد من ذلك بكثير جداً فهو منهج تطبيقي متكامل لمبادئ ادارةاعمال فقد جاءت هيكلية الكتاب مكونة من ثلاثة ابواب وخمسةعشرة فصل :

- حيث تناول **الفصل الأول** مقدمة في ادارة الاعمال .
- بينما حمل **الفصل الثاني** موضوع المهارات الادارية في منظمات الاعمال .
- وناقش **الفصل الثالث** مراحل تطور الفكر الاداري.

وقد تم عرض وتوضيح وظائف المنظمة في الفصول التالية :

- فقد طرح **الفصل الرابع** وظيفة التسويق والمبيعات .
- **والفصل الخامس** جاء بعنوان وظيفة الانتاج والعمليات.
- **والفصل السادس** ناقش وظيفة المالية والتمويل.
- وناقش **الفصل السابع** وظيفة الموارد البشرية .
- **والفصل الثامن** تناول وظيفة (المواد) الشراء والمخازن .
- **والفصل التاسع** تناول وظيفة العلاقات العامة والبحث والتطوير .

ثم تم توضيح وعرض وظائف العملية الادارية والتسويقية في منظمات الاعمال بالفصول التالية :

- **والفصل العاشر** حمل عنوان عملية التخطيط .
- بينما طرح **الفصل الحادي عشر** وظيفة التنظيم .
- **والفصل الثاني عشر** ناقش وظيفة التنسيق .
- **والفصل الثالث عشر** وظيفة التوجيه.
- وناقش **الفصل الرابع عشر** عملية اتخاذ القرارت الادارية.
- **والفصل الخامس عشر** وظيفة الرقابة الادارية بمحوريها المتابعة والتقييم .

وأخيراً فأننا نقدم هذا الجهد العلمي المتواضع، آملين أن يسهم في رفد المكتبة العربية بأحد الكتب العلمية وفي تزويد الباحثين والدارسين وأصحاب المال وأرباب الأعمال بالمفاهيم والطرق والأساليب التي تدخل في إطار علم ادارة الاعمال وأن هذه الاسس والمبادئ والاصول العلمية يجب طرحها طرحا علمياً دقيقاً في ظل الأسواق المتغيرة والمنتجات المعروضة والمتطورة كما ونوعا والحاجات والرغبات التي لا حدود لها، والمنافسين واستراتيجياتهم التي تنادي بأن البقاء للأفضل من الشركات ولمن يقدم منتجات أفضل وذات جودة عالية وميزة تنافسية، ومتأمللين بأن لا يتردد القارئ في تقديم ملاحظات ومقترحات بقصد تحسين أو توضيح ما جاء به المؤلفان من مفاهيم والاستفادة منها في الطبعات القادمة إن شاء الله.

المؤلفان

Alzoubifali@yahoo.com

قائمة الأشكال

	نموذج نظام تسويقي .	3-4
	عناصر ومكونات نظام الانتاج والعمليات .	1-5
	ادارة الموارد البشرية نظام مفتوح .	1-7
	وظائف ادارة الموارد البشرية.	2-7
	وظائف اتخاذ القرارات الادارية .	3-7
	مراحل تطور ادارة الموارد البشرية.	4-7
	سياسات واستراتيجيات الشراء .	1-8
	اشكال التوريد .	2-8
	خطوات العلاقات العامة .	1-9
	مداخل دراسة التخطيط .	1-10
	انواع التحطيط حسب الهدف .	2-10
	انواع الخطط .	3-10
	مداخل دراسة التنظيم .	1-11
	اساليب التنظيم .	2-11
	اساليب التنظيم .	3-11
	مداخل بناء الهيكل التنظيمي .	4-11
	الخريطة التنظيمية .	5-11
	التنظيم على اساس الوظائف .	6-11
	التنظيم على اساس المناطق (جغرافيا) .	7-11

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الباب الاول

ادارة الاعمال – مدخل تمهيدي

الفصل الاول : مقدمه في ادارة الاعمال .

الفصل الثاني : المهارات الادارية في منظمات الاعمال.

الفصل الثالث : مراحل تطور الفكر الاداري .

الفصل الاول

مقدمة في ادارة الاعمال

- تمهيد .
- تعريفات ومفاهيم المنظمة .
- اسباب ومبررات قيام منظمات الاعمال .
- مجالات الادارة .
- عناصر ومكونات البناء المؤسسي للمنظمات .
- وظائف المنظمة.
- مكونات نظرية المنظمة.
- انواع وخصائص الانظمة .
- مراحل دورة حياة المنظمة .
- انواع منظمات الاعمال .
- التحديات التي تواجه منظمات الاعمال .
- خاتمة الفصل الاول .
- أسئلة الفصل الاول .
- مراجع الفصل الاول .

الفصل الاول

مقدمة في ادارة الاعمال

أهداف الفصل:

على القارئ أن يسعى من دراسته لهذا الفصل تحقيق الأهداف التالية :

1- التعرف على مفاهيم وتعريفات المنظمة .

2- التعرف على مبررات واسباب قيام منظمات الاعمال .

3- التمييز بين مجالات الادارة المختلفة .

4- التعرف على عناصر ومكونات نظرية المنظمة .

5- التعرف على وظائف المنظمة .

6- التمييز بين انواع الانظمة .

7. التعرف على التحديات التي تواجه منظمات الاعمال .

تمهيد . Introduction

لقد وصف هربرت سايمون الادارة بانها تعد العنصر الاهم من عناصر الانتاج المعروفة (الموارد البشرية ، الموارد المادية ، راس المال ، الارض ، المعرفة) وهناك حقيقة تفيد بان" الانسان كفرد عنده وحدات طاقة محددة متثملة في وحدات طاقة فكرية وفسيولوجية ومقابل هذه الطاقات هناك اهداف غير محددة " ، وهذه معادلة غير متوازنة وحتى يستطيع الانسان حلها فانه لا بد من استخدام الرشد والعقلانية لانه منفردا لا يستطيع تحقيق اهدافه وطموحاته والوصول لغاياته لهذا نجده يتعاون مع الاخرين في العمل للوصول الى الاهداف ومن هنا جاءت فكرةالمنظمة . إن السرعة التي يحصل بها التغيير جعلت إدارة الشركات ومنظمات الاعمال تجد نفسها مجبرة على حسن التعامل مع المستقبل وإلا كان الفشل نهايتها ، فإذا كان الأمر اليوم فكيف سيكون غدا ؟ إن ما تتصف به الطبيعة المتغيرة للمستقبل مع عدم اليقين واللاتاكد والشك جعلت إدارة الشركات هي واحدة من ثلاثة أصناف : الإدارة التي تصنع المستقبل ، والإدارة التي تجد نفسها مجبرة على التأقلم مع ما يحصل حولها من متغيرات ، والإدارة التي لا تعلم ولا تدري بالذي يحصل حولها . إن حال الشركات اليوم لم يحصل بصورة تلقائية وإنما جاء بفعل قوى إرادية تصنع التغيير وتوجه اليوم للمستقبل وهذا الفعل الواعي يجب أن يكون في الموضع الصحيح وإلا أصبح عبء على كاهل الشركات . وإن ذلك يؤكد على مفهومي الكفأة والفعالية فالأولى تعني المقدرة على الأداء بشكل صحيح والثانية تعني المقدرة على أداء ماهو صحيح . وان هذا يشير إلى

أن التخطيط في الشركات ينصرف إلى تحديد الأهداف الصحيحة واختيار الوسائل المناسبة الصحيحة لتحقيقها . وعلينا أن نتأكد أن ما نؤديه هو ذلك الذي يجب أن نؤديه . فإذا كان المدير ضعيف فانه يعكف على حل مشاكل الأمس ، وأما المدير القوي فهو الذي يحل مشاكل اليوم ، ولكن المدير الأقوى هو من يركز على العمل لحل مشاكل الغد .ونحن لا نظن بوجود من يدعي الدراية بما سيحصل غدا ولكن بوسعنا التنبؤ للأمد القصير والقصير جدا بناء على معطيات وتخمينات لاتجاهات التغيير .
ويستلزم القيام بالعملية الإدارية الاستناد إلى فلسفة إدارية محددة تتبناها إدارة المنظمة وتلتزم بها؛ حيث تؤثر هذه الفلسفة على تصرفات الإدارة وأساليبها المتبعة في حل المشكلات وإدارة الأزمات. وتقوم الفلسفة الإدارية على مجموعة من المبادئ والقيم والاتجاهات التي تعتنقها الإدارة في تصرفاتها داخل المنظمة.لقد استطاعت الإدارة الحديثة أن تواجه الواقع من خلال نجاحها في التعرف على العالم وإدراكها لما يدور فيه، وأدى ذلك إلى نجاحها في التعامل مع حقائق الحياة دون انتقائية أو أحلام يقظة. دون أن نرى الأمور على حقيقتها لا كما نريدها أن تكون. وأن نمتلك الشجاعة الكافية لعمل ما ينبغي عمله، لا ما نود عمله .ومازالت المتغيرات الجذرية التي تطرأ على عالم الأعمال تتوالى، فتقليص النفقات وتسريح الموظفين وتخفيض الميزانيات وتقليل ساعات العمل وتلبية رغبات المساهمين والعملاء على حد سواء، مازالت ظواهر ملموسة في معظم الأسواق والدول. وما أن تخرج صناعة ما من أزمة ما، حتى تقع فيها صناعة أخرى. وفي أسواق وأحوال اقتصادية كهذه يصبح تحقيق المزيد من الإنجازات بالقليل من الجهود والموارد مطلبًا استراتيجيًا ملحًا؛ وهو ما تتحمل مسئوليته العملية الإدارية.

تعريفات ومفاهيم المنظمة .

ان المنظمة هي وحدة اجتماعية هادفة، وهي وسيلة يخلقها العقل البشري لتحقيق اهدافه وغاياته ، وان الانسان هو حجر الاساس في تكوينها ، وان المنظمات هي اساس الحضارات . وقد اختلف الباحثين والكتاب في تعريفهم للمنظمة وأهم هذه التعريفات :

- أنها مجموعة من وحدات الطاقة الفكرية والفسيولوجية تجمع بنوعيات وأعداد معينة لتحقيق هدف معين دائم ومستمر. (Richerd hall,2009)
- أنها كيان اجتماعي منسق ومتكامل وله حدود مميزة عن بيئته الخارجية ويعمل على أساس مستمر ودائم لتحقيق أهداف مشتركة . (Robbins,2011)

- أنها وحدة اقتصادية تتكون من شخصين أو أكثر لغرض تحقيق أهدافها . (أحمد دودين , 2013 , ص 18).
- اما منظمة الاعمال فهي عبارة عن شخصية اعتبارية تتكون من قوى بشرية ومادية واطار قانوني يجمع بينهما وقد تكون عامة او فردية او تعاونية او خيرية اوشركات مساهمة (اشخاص واموال) وقد تعمل في القطاع الزراعي او الصناعي او الخدماتي او التجاري وهي تنتج السلع والخدمات لاشباع الحاجات والرغبات عند الزبائن . (فيصل الشواوره ، 2013، ص237)

مبررات واسباب قيام منظمات الاعمال .

ان لقيام منظمات الاعمال مبررات واسباب من اهمها وابرزها الاتي :

1. لأن المنظمات هي الأكثر كفاءة وفعالية علمياً وعملياً .
2. لأن المنظمات ضرورية لتحقيق وانجاز الأعمال الصعبة .
3. لأن المنظمات هي الوحدات الرئيسية والأولية في عملية صنع واتخاذ القرارات .
4. لأن المنظمات تشبع حاجات عدد كبير من العا ملين فيها والمتعاملين بها .
5. لأن المنظمات تؤثر على جميع نواحي الحياة .
6. لأن المنظمات تهتم وتعتني بالمجتمعات .
7. تزايد حجم المشاريع .
8. ظهور النقابات والاتحادات العملية .
9. التقدم التكنولوجي .
10. التدخل الحكومي وذلك بظهور الدوائر والاجهزة المتخصصة .

مجالات الإدارة: Fields Management

ترتبط الإدارة بجميع الأنشطة الحياتية وفي الواقع إن التصنيف على أساس المجال قد لايكون تصنيفا محددا إذ أن الأنشطة الحياتية متنوعة وغير محددة. ولكن يمكننا أن نصنف الإدارة تصنيفا عاما وشاملا على أساس الهدف من النشاط (اجتماعي خدمي ـ مادي) فتصبح الإدارة بذلك نوعين: (جوزيف الياور ، 1997) و(Haunsell J.D .2008).

1. إدارة الأنشطة ذات الهدف الخدمي الاجتماعي (إدارة القطاع الحكومي أو الإدارة العامة).

2. إدارة الأنشطة ذات الهدف المادي (إدارة القطاع الخاص أو إدارة الأعمال) .

وهناك مجالات متعددة تطبق فيها الإدارة، فهي تطبق في القطاع العام Public-Sector ويطلق عليها في هذه الحالة الإدارة العامة public - administration وتطبق في القطاع الاقتصادي economic - sector وتسمى في هذه الحالة إدارة الأعمال Business - administration. وهناك إدارة تسمى بإدارة المستشفيات وهي الإدارة التي تطبق في المستشفيات، وإدارة تسمى إدارة الفنادق وهي الإدارة التي تطبق في الفنادق. وهكذا نلاحظ أن الإدارة تكتسب اسم المجال الذي تطبق فيه.فإذا طبقت في الوزارات والمؤسسات الحكومية سميت إدارة عامة، وإذا طبقت في النشاطات الاقتصادية سميت إدارة أعمال.. الخ، ويعتبر تقسيم الإدارة إلى إدارة عامة وإدارة أعمال من أهم التقسيمات والجدول (1-1) يوضح مقارنة بينهما وهنا لابد من الإشارة إلى أن هذه الفروقات قد بدأت في التلاشي والانكماش. (Henry Mintzberg,2002).

الجدول (1-1)

الفرق بين ادارة الاعمال والادارة العامة

ت	المعيار	إدارة إعمال((قطاع خاص))	إدارة عامة((قطاع عام – حكومة))
1	**الهدف**	**تحقيق ربح**	**تقديم خدمة عامة**
2	**الحجم**	**اصغر**	**عادة كبيرة**
3	**مجال التطبيق**	**القطاع الاقتصادي وبالذات القطاع الخاص**	**دوائر حكومية مثل وزارة او مصلحة**
4	**إطار العمل**	**مجلس الادارة**	**السياسة العامة للدولة**
5	**شكل التنظيم**	**افراد , شركات اشخاص, شركات اموال**	**وزارة , دائرة , هيئة , مؤسسة**
6	**الجهةالرقابية**	**المساهمون واصحابها**	**الدولة ممثلة في اجهزتها الرقابية**
7	**مقياس النجاح**	**تعظيم الربح**	**مدى توفر الخدمة**

المصدر : (من اعداد المؤلفان ، 2013)

عناصر ومكونات البناء المؤسسي للمنظمات .

1- الكفاءة والفعالية .
2- البناء التنظيمي .
3- القيادة الفاعلة .
4- إدارة الموارد البشرية

5- الادارة المالية .

6- كفاءة التسويق .

7- أساليب وأنظمة العمل .

وظائف المنظمة. Functions of Organiztion

الإدارة لا تمارس في فراغ، وإنما تمارس في وحدة لها هدف معين هو إما إنتاج سلعة أو تقديم خدمة، وهذه السلعة أو الخدمة لا تتحقق إلا من خلال توافر مجموعة من عناصر الإنتاج المناسبة، وعناصر الإنتاج لا تتحرك نحو الهدف إلا من خلال مجموعة من الأنشطة المقننة والمبرمجة، يطلق عليها وظائف المنظمة أو الوحدة وهي : (محمود عساف ، 1972) و(خليل الشماع، 2007) و(فريد زيارة ، 2005) و(علي الزعبي ، 2013) .

1. **وظيفة الإنتاج والعمليات** : وتتعلق بكافة العمليات الفنية المتعلقة بإنتاج السلع أو تحقيق الخدمات موضوع النشاط للوحدة الإدارية .

2. **وظيفة التمويل والمالية:** وتتعلق بتدبير الأموال اللازمة لإقامة المشروع، أو تشغيل المنظمة أو الوحدةالإدارية، وما يلزم من أموال لإستمرارها في العمل .

3. **وظيفة الأفراد :** وتتعلق بالحصول على أفضل ما يمكن من الكوادر البشرية لتشغيل الوحدة الإدارية،وكذلك كل ما يضمن استمراريتهم في العمل بأعلى قدر من الإنتاجية، والرضا، والنمو .

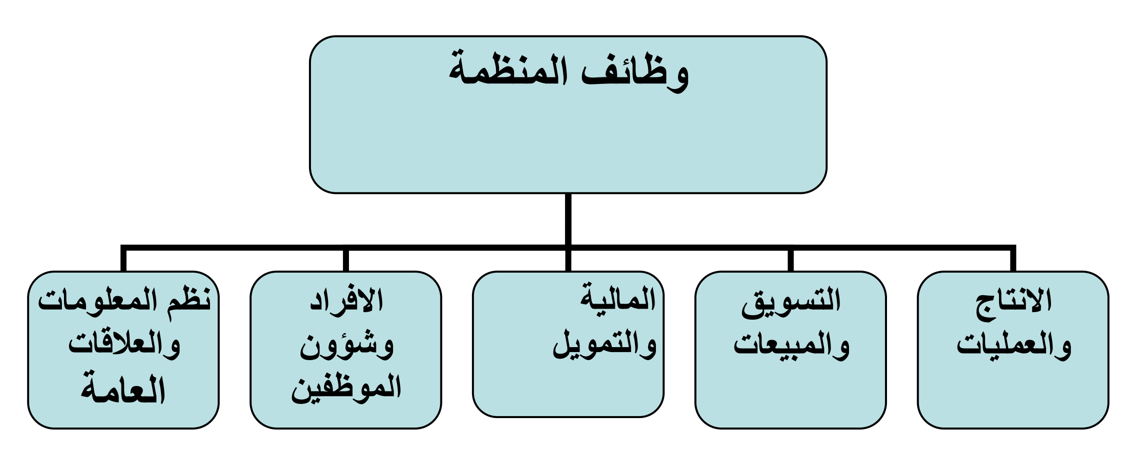
4. **وظيفة التسويق والمبيعات** : وتتعلق بالتعرف على احتياجات المجموعات المستهدفة بخدمات الوحدة الإدارية،والتخطيط والعمل على سد هذه الاحتياجات . وإدارة وتشغيل هذه الوظائف، وتحقيق أهدافها هو موضوع الإدارة وهو الهدف الذي وضعت من أجله وظائف وعمليات الإدارة و تتمثل في التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، والتقييم، حيث يتم ممارسة هذه الوظائف على كل وظائف المنظمة مجتمعه وكوحدة واحدة، فيوجد تخطيط شامل للمنظمة ، وأيضا تمارس بمنظور جزئي، فيوجد تخطيط للإنتاج أو للتسويق . (Huse , Edgar F . and Bowditch Jamesel.2007) .

5. **وظيفة العلاقات العامة ونظم المعلومات.**

6. **وظيفة البحث والتطوير .** والشكل (1-1) يبين ذلك .

الشكل (1-1)

وظائف المنظمة



المصدر: (من إعداد المؤلفان ، 2013)

مكونات نظرية المنظمة .

تعني نظرية المنظمة على" أنها النظام الذي يدرس هيكل المنظمة وتصميمها وبنائها مع تقديم المقترحات حول كيف يمكن رفع كفاءة المنظمة" . وعليه تتكون نظرية المنظمة من العناصر الرئيسية التالية :

1- البيئة وحدود المنظمة .
2- تصميم المنظمة (هيكلها وعملياتها) .
3- عمل المنظمة (الأعمال الرئيسية والثانوية) .
4- الأهداف (رئيسية وثانوية) .
5- المعلومات .
6- التكنولوجيا .
7- الثقافة .
8- القوة والسلطة .
9- التكيف والتغيير .
10-الحجم والتعقيد . (أحمد دودين , 2012 , ص 20 و21)

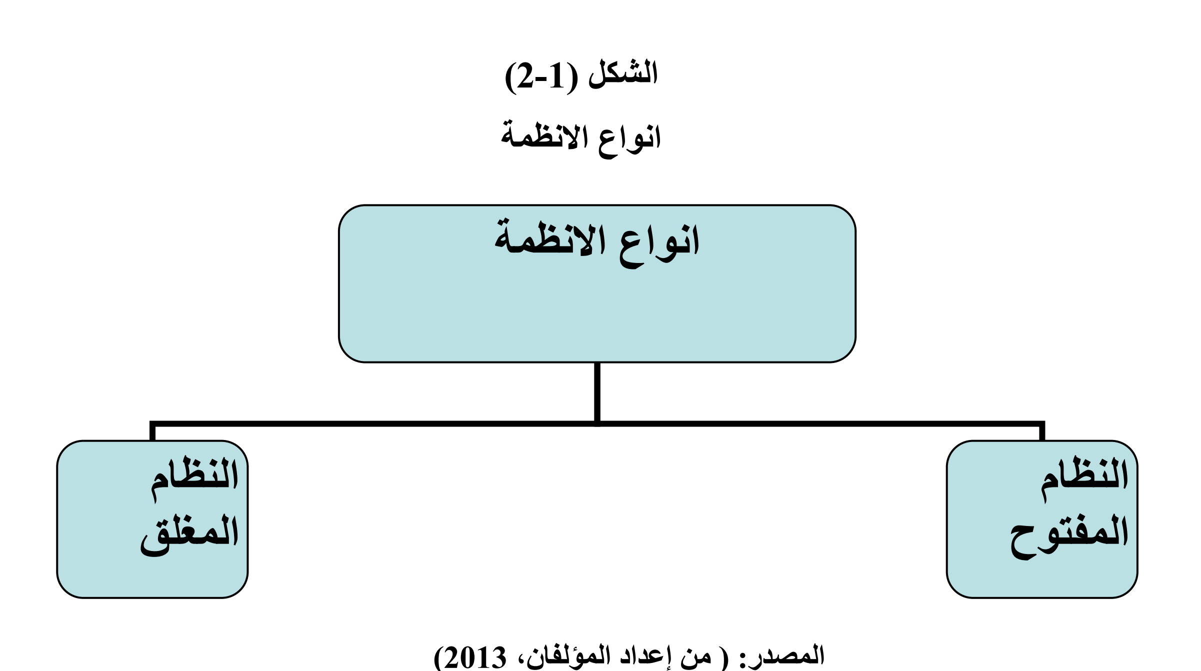
انواع وخصائص الانظمة .

لقد عرف النظام بأنه عبارة عن محموعة من العناصر والأجزاء المترابطة والمتكاملة والمتفاعلة معاً لتحقيق هدف معين , وهناك نظام كلي ونظام جزئي فرعي . فجامعة اليرموك في الأردن هي نظام فرعي من النظام الكلي التعليم العالي . وتنقسم النظم إلى نوعين هما :

1. النظام المغلق . وهو شيء مستقل وارتباطه ضعيف مع البيئة الخارجية , بمعنى لا يأخذ مدخلاته منها ولا يصدر مخرجاته إليها .
2. النظام المفتوح . نظام أكثر واقعية يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به , فيأخذ مدخلاته منها ويطرح مخرجاته إليها . وعليه فالمنظمة بصفتها نظاماً مفتوحا تتكون من : (مدخلات , عمليات , مخرجات , تغذية عكسية , بيئة خارجية) والشكل التالي يوضح ذلك .

الشكل (1-2)

انواع الانظمة



المصدر: (من إعداد المؤلفان، 2013)

أما خصائص النظام المفتوح فهي :

1- البيئة المحيطة بالمنظمة (الداخلية والخارجية) .
2- استمرارية الأنشطة وتتابعها .

3- الاستقرار والتوازن النسبي .

4- توازن أنشطة الصيانة والتكيف .

5- النمو والتوسع .

6- التغذية العكسية .

7- تحقيق الأهداف بأكثر من طريقة .

8- مقاومة التأثيرات السلبية عليها والاضحلال والتلاشي لمواردها . (أحمد دودين , 2012 , ص 26 – 30)

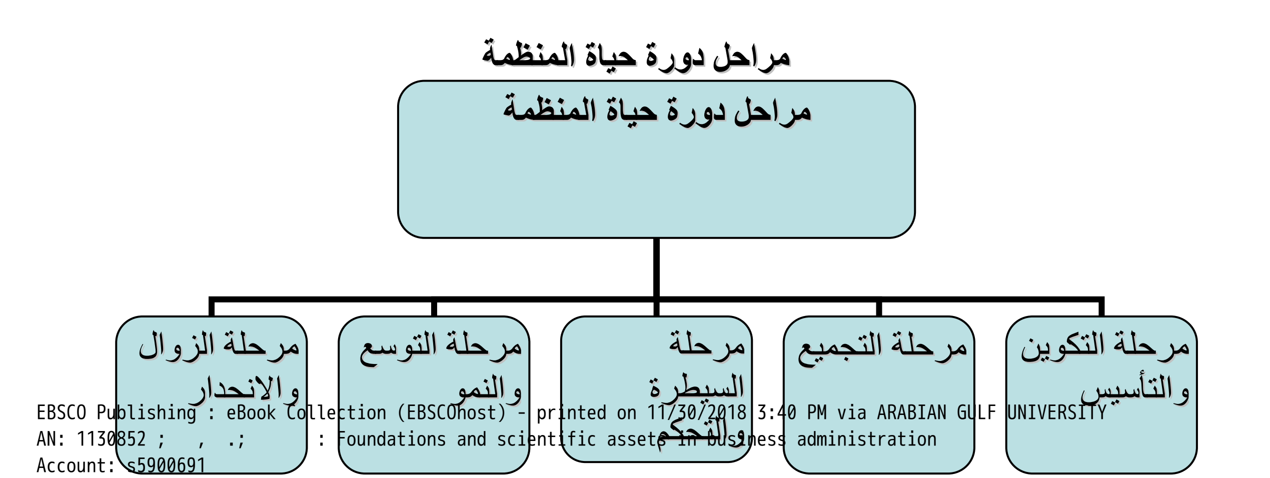
مراحل دورة حياة المنظمة .

لقد توصلت الدراسات إلى أن دورة حياة المنظمة تتكون من خمسة مراحل أساسية هي :

1. مرحلة التكوين والتأسيس . وتتميز بأهداف طموحة وابداعات متعددة والحاجة إلى الموارد اللازمة .
2. مرحلة التجميع . وتتميز بأن المنظمة تمتلك رسالة وأهداف واضحة وهيكل تنظيمي غير رسمي والعاملين مخلصين ويعملون ساعات طويلة .
3. مرحلة السيطرة والتحكم . وتتميز بأن الهيكل التنظيمي والاتصالات تكون رسمية وتكون المركزية عالية .
4. مرحلة التوسع والنمو . وتتميز بتنوع المنتجات وتعدد الفرص وممارسة اللامركزية وتزداد المبيعات والارباح .
5. مرحلة الزوال والانحدار . وتمتاز بتقلص حجم المبيعات والارباح والأسواق والحصة السوقية مع ارتفاع معدل دوران العاملين وتزداد حدة الصراع بين العاملين والمدراء والشكل التالي يبين ذلك .

الشكل (1-3)

مراحل دورة حياة المنظمة



المصدر: (من إعداد المؤلفان، 2013)

انواع منظمات الاعمال .

تتباين المنظمات الانسانية وفقا للعديد من المؤثرات والمتغيرات البيئية المختلفة.ويشكل النشاط الذي تؤديه،وكيفية تحقيقه،اهمية كبيرة في خلق صور التباين والاختلاف بينها. فمنظمات الاعمال التي هي احدى انواع المنظمات تتأثر بالقيم الفلسفية والفكرية السائدة وبالاهداف التي تتوخى تحقيقها،كما تتأثر بطبيعة البناء السياسي والنظام الاقتصادي فضلا عن الاثار الكبيرة التي احدثها التقدم التكنولوجي والتطورات الحضارية في مختلف المجتمعات.اما المنظمات الخدماتية كالمستشفيات، والنوادي، والجمعيات التعاونية،والمنظمات غير الهادفة لتحقيق المردود الاقتصادي فان لطبيعة انشطتها الاثر الكبير في تحديد تركيبها كمنظمات ودورها في تحقيق اهدافها. وهكذا يمكن القول بان انواع المنظمات تختلف حسب العديد من المتغيرات.وهناك مع ذلك بعض المؤشرات او المعايير والتي يمكن ان يسترشد بها في تحديد اوجه الاختلاف بينها بحيث يمكن التمييز بين انواعها تبعا لمجموعة من المعايير والقواعد الاتية : (خليل الشماع وخضير حمود، 2009)

1. **وفقا لمعيار طبيعة تكوين المنظمة:** ويشمل الانواع التالية :

- **المنظمات الطبيعية او التلقائية :** يطلق على المنظمات التي لا يلعب الفرد الواحد فيها دورا ملحوظا في تكوينها ويجد نفسه تلقائيا عضوا فيها بحكم الانتماء العائلي او القومي كما يمكن ان يطلق عليها اصطلاح((منظمات الامر الواقع)).ومن الامثلة لهذا النوع من المنظمات.الاسرة، والمؤسسة الدينية.
- **المنظمات المكونة:** (formed organiztions) الظروف البيئية والتفاعل الاجتماعي بين الافراد يساعد على خلق وتكوين هذه المنظمات لتسهيل تحقيق الاهداف الذاتية والجماعية لافرادالمجتمع الانساني. ومن الامثلة الشائعة منشأت الاعمال، والجامعات والمدارس، والمستشفيات، والمنظمات الثقافية، والنوادي.

2. **وفقا لمعيار دوافع الانتماء للمنظمة:** وهنا يمكن التمييز بين نوعين من الدوافع هما:

- **الدوافع الذاتية للانتماء:** ومن هذه الانواع نقابات واتحادات العمال،والمنظمات المهنية،والجمعيات التعاونية .

- **الدوافع الاجتماعية للانتماء:** ينبثق بناء بعض المنظمات من الدوافع الاجتماعية العامة حيث يستهدف الفرد من خلالها اسداء الخدمة للمجتمع بصرف النظر عن الفائدة الشخصية المراد تحقيقها مثال ذلك جمعيات الرفق بالحيوان والجمعيات الخيرية وجمعيات الخدمات الاجتماعية.

3. **وفقا لمعيار نوع الملكية:** تقسم المنظمات الى ثلاثة انواع هي:

- **المنظمات العامة :** وهي تضم مجموعتين اولهما منظمات القطاع العام وهي منظمات تستهدف اساسا ومن بين ما تستهدف تحقيق المردود الاقتصادي او المادي عن عملياتها. وثانيهما دوائر الدولة التي تستهدف تقديم الخدمة العامة للجمهور المستفيد منها بكفاءة.
- **المنظمات الخاصة:** وهي المنظمات التي يمتلكها القطاع الخاص وتقسم الى مجموعتين ايضا اولهما منظمات الاعمال الخاصة(الشركات المساهمة،وذات المسؤلية المحدودة وشركات التضامن والمنشات الفردية)وثانيهما المنظمات الخاصة الاخرى التي تستهدف تقديم الخدمة العامة كالجمعيات الخيرية والنوادي.
- **المنظمات المختلطة:** وهي المنظمات التي تشترك الدولة والقطاع الخاص في ملكيتها وذلك بموجب نسب تحددها الدولة، وافضل مثال على ذلك هو شركات القطاع المختلط (الصناعية,والزراعية,والسياحية).

4. **وفقا معيار حجم المنظمة:** يمكن تصنيف المنظمات,على وفق حجمها الى ثلاثة انواع وغالبا ما يعتمد على عدد الافراد العاملين. ويمكن ان تؤخذ معايير اخرى غير عدد الافراد العاملين,كراس المال ومجموع الموجودات او التسهيلات المادية خاصة (الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا) الا ان هناك اتفاقا حول الانواع الثلاثة للحجم المنظمات وهي:

- **المنظمات الكبيرة:** وهي المنظمات التي غالبا ما تتجاوز اعداد الطاقات البشرية العاملة فيها(عدد اعضائها)عشرات او مئات الالاف او الملايين من الافراد.
- **المنظمات المتوسطة:** وهي المنظمات التي غالبا ما يكون حجم الطاقات البشرية العاملة فيها الالاف من الافراد .
- **المنظمات الصغيرة:** وهي المنظمات التي يكون فيها عدد الافراد باعداد قليلة لا تتجاوز المئات من الافراد او اقل من ذلك.

5. **وفقا لمعيار مستوى استخدام التكنولوجيا:** تصنف المنظمات كذلك حسب مستوى التكنولوجيا اما تبعا لكثافة استخدامها لها او حسب طبيعة الانتاج او بموجب معايير اخرى بهذا الخصوص وهي:

اولا: حسب كثافة استخدام التكنولوجيا: تقسم المنظمات حسسب هذه القاعدة الى ثلاثة انواع هي:

- **المنظمات ذات التكنولوجيا المتطورة(العالية):** وهي المنظمات التي تستخدم مستوى متطورا جدا من التكنولوجيا في عملياتها الانتاجية وقد تصل الى حد ان تدار باستخدام السيطرة من بعد(remote control)او الاتمتة (automation) وبالتالي انخفاض الافراد فيها الى عدد قليل نسبيا.
- **المنظمات ذات التكنولوجيا المتوسطة:** وهي المنظمات التي تستخددم مستوى من التكنولوجيا الى جانب اعتمادها على الطاقة البشرية.
- **المنظمات ذات التكنولوجيا المنخفضة:**وهي المنظمات التي تستخدم في عملياتها التشغيلية الالات اليدوية او المكائن المعتمدة على القوة العاملة.

ثانيا : حسب طبيعة الانتاج: تقسم المنظمات حسب هذه القاعدة الى ثلاثة مستويات هي:

- **المنظمات ذات الانتاج الواسع او الكبير(large batch**).
- **المنظمات ذات الانتاج المستمر:** كما هو الحال في منشات الصناعات الكيمياوية او تكرير النفط.
- **الانتاج على اساس الوجبات الصغيرة او على اساس عدد معين من وحدات الانتاج (small batch or unit production)وبمواصفات متخصصة او حسب الطلبيات الواردة لها.**

ثالثا : وفقا لطبيعة نشاط المنظمة او القطاع الذي تعمل فيه: تقسم المنظمات بموجب هذا المعيار الى اقتصادية(زراعية ،تجارية ،مصرفية،.....الخ) واجتماعية(صحية ،تعليمية ، ثقافية،......الخ)وسياسية (الحزب ،المجلس الوطني ،المجالس الشعبية ....الخ)......وتنقسم هذه المنظمات بدورها الى مجموعات فرعية واخرى ثانوية فالمنظمات (المنشات)الصناعية تنقسم الى ما يعمل في الصاعة الاستخراجية والتحويلية والتجميعية.وتنقسم المنظمات في الصناعة التحويلية مثلا الى ما يعمل في صناعات الغزل والنسيج والصناعات الانتاجية والصناعات الغذائية وهكذا.

رابعا: وفقا للموطن او الاقليم (الجغرافيا) في اطار العلاقات القانونية او السياسية: ويمكن هنا تقسيم المنظمات الى ثلاث انواع هي:

- **المنظمات الدولية (العالمية)والاقليمية:** المنظمات الدولية كثيرة منها هيئة الامم المتحدة والمنظمات المتفرغة عنها كمنظمة الصحة العالمية ومنظمة العمل الدولية ومنظمة الغذاء والزراعة الدولية ومنظمة الطيران الدولية ومنظمة الصليب الاحمر الدولية ومن بين المنظمات الاقليمية المنظمات العربية كالسوق العربية المشتركة ومنظمة الاقطار العربية المصدرة للنفط(الاوابك)وغيرها.
- **المنظمات الوطنية :** يمثل هذا النوع من المنظمات تلك العاملة ضمن حدود الدولة في اطار حقوقه السيادة .
- **المنظمات المحلية:** يقتصر دور او نشاط هذه المنظمات على جزء من الدولة الواحدة كالمدينة او القرية وغالبا ما يكون اعضاؤها من ابناء المنطقة او المدينة ذاتها.

5- وفقا لمعيار درجة الاعتماد: تصنف المنظمات حسب هذه القاعدة الى صنفين هما:

- **المنظمات المستقلة:** وتضم المنظمات التي تتسم بالاستقلال وعدم الاعتماد على غيرها من المنظمات الاخرى ماليا وفنيا واداريا وغالبا ما تكون هذه المنظمات ذات احجام كبيرة.
- **المنظمات التابعة:** غالبا ما تكون هذه المنظمات متوسطة او صغيرة الحجم ترتبط بغيرها من المنظمات الاخرى ماليا او اداريا او فنيا وغالبا ما تكون فروعا لمنظمات كبيرة.

وهناك من الكتاب والباحثين من صنف منظمات الاعمال الى الاصناف التالية :

- المنظمات الرسمية وغير الرسمية ، والمنظمة الاولية والمنظمة الثانوية(Hicks&Gullett,2008).
- منظمات خدمية ومنظمات اقتصادية ومنظمات الحماية ومنظمات دينية ومنظمات حكومية وهذا التصنيف وفقا لاهدافها . (صلاح النعيمي ،2013، ص36) .
- اما (Stephen,p.Robbins ,2010) فقد صنف منظمات الاعمال الى الاتي :

1. شركات مساهمة .
2. شركات التضامن .
3. شركات متعددة الجنسيات .
4. شركات ذات المسؤلية المحدودة .

التحديات التي تواجه منظمات الاعمال .

1. المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل .
2. المنافسة العالمية .
3. العولمة .
4. المنتجات وأنواعها .
5. ثورة التكنولوجيا والمعلومات .
6. تنوع قوة العمل .
7. البيئة ومتغيراتها .
8. العاملين وصلاحياتهم وتحفيزهم وتمكينهم .
9. سرعة الاستجابة لمتطلبات الزبائن .
10. تصميم المنظمة .

خاتمة الفصل الاول :

لقد تناول الفصل الاول مقدمة في ادارة الاعمال ومن خلال ذلك يبدو جليا بان المنظمات متعددة الاغراض والاهداف والاتجاهات وذات انواع مختلفة تبعا لطبيعة المتغيرات المؤثرة فيها من الداخل او الخارج وعلى الرغم من الجهود المبذولة لايجاد قواعد او معايير ثابتة لتبويب المنظمات فان هذا الحقل في نظرية المنظمة ما زال موضوع مناقشة واجتهاد كبيرين. هذا خاصة وان المنظمات تتسم بطابع الحركة والديناميكية المستمرة وعدم الاستقرار لارتباطها بطبيعة الانسان وتفاعلاته الاجتماعية مع غيرة من افراد وجماعات في اطار البيئة المتغيرة المحيطة بها. وعليه فقد تناول الفصل في محاوره وعناوينه تعريفات ومفاهيم المنظمة ومبررات واسباب وجودها ونظرية المنظمة وانواع الانظمة وخصائصها ومراحل تطور حياة المنظمة والتحديات التي تواجه المنظمات ووظائف المنظمة وانواع المنظمات فمنظمات الاعمال التي هي احدى انواع المنظمات تتأثر بالقيم الفلسفية والفكرية السائدة وبالاهداف التي تتوخى تحقيقها،كما تتأثر بطبيعة البناء السياسي والننظام الاقتصادي فضلا عن الاثار الكبيرة التي احدثها التقدم التكنولوجي والتطورات الحضارية في مختلف المجتمعات.اما المنظمات الخدماتية كالمستشفيات، والنوادي، والجمعيات التعاونية،والمنظمات غير الهادفة لتحقيق المردود الاقتصادي) فان لطبيعة انشطتها الاثر الكبير في تحديد تركيبها كمنظمات ودورها في تحقيق اهدافها. وهكذا يمكن القول بان انواع المنظمات تختلف حسب العديد من المتغيرات ومنها التكنولوجيا والملكية والطبيعة والحجم وغيرها . .

اسئلة الفصل الاول :

يتكون هذا السؤال من (17) فقرة ، لكل فقرة عدة إجابات، واحدة منها فقط صحيحة، ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة لكل فقرة وعلى الترتيب ، وتاكد من جدول الاجابات النهائية لاحقا :

1. ان منظمة الاعمال هي عبارة عن :
أ. شخصية اعتبارية .
ب. شخصية طبيعية .
ج. شخصية انسانية .
د. لاشئ مما ذكر صحيح .

2. ان منظمة الاعمال تتكون من الاتي :

أ. الموارد البشرية .
ب. الموارد المادية والمالية والاسهم والسندات .
ج. الاطار القانوني .
د. جميع ما ذكر صحيح .

3. ان منظمة الاعمال قد تكون :
أ. تعاونية .
ب. شركات مساهمة .
ج. فردية .
د. جميع ما ذكر صحيح .

4. تعمل منظمة الاعمال في القطاع :
أ. الزراعي والتجاري .
ب. الخدماتي .
ج. الصناعي .
د. جميع ما ذكر صحيح .

5.يقع على عاتق منظمة الاعمال انتاج :
أ. الالبسة والقماش والاحذية .
ب. الفواكه والخضار والمشروبات .
ج. السلع والخدمات .
د. جميع ما ذكر صحيح .

6. يجب ان تعمل منظمة الاعمال:
أ. باقل كلفه وباعلى جودة.
ب. باعلى جودة واعلى سعر .
ج. بكفأة وفعالية .
د. جميع ما ذكر صحيح .

7.من مكونات نظرية المنظمة الاتي :
أ. الأهداف (رئيسية وثانوية) .
ب. المعلومات .
ج. التكنولوجيا .
د. جميع ما ذكر صحيح .

8.من اسباب ومبررات قيام منظمات الاعمال الاتي :
أ. لأن المنظمات هي الأكثر كفاءة وفعالية علمياً ووعملياً .
ب. لأن المنظمات ضرورية لتحقيق وانجاز الأعمال الصعبة .
ج.لأن المنظمات هي الوحدات الرئيئسية والأولية في عملية صنع واتخاذ القرارات .

د. جميع ما ذكر صحيح .

9.من انواع منظمات الاعمال وفقا لمعيار طبيعة تكوين المنظمة الاتي :

أ. المنظمات الطبيعية .
ب. المنظمات التلقائية والمكونة .
ج. (أ+ب) صحيحان .
د. جميع ما ذكر صحيح .

10. من التحديات التي تواجه منظمات الاعمال الاتي :

أ. المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل .

ب. المنافسة العالمية والعولمة .

ج. المنتجات وأنواعها وثورة التكنولوجيا والمعلومات.

د. جميع ما ذكر صحيح .

11. **من انواع منظمات الاعمال وفقا لمعيار نوع الملكية** الاتي :
أ. المنظمات العامة .
ب. المنظمات الخاصة .
ج. المنظمات المختلطة .
د. جميع ما ذكر صحيح .

12. من وظائف المنظمة الاتي :
أ. التسويق والمبيعات .
ب. التمويل والمالية والعلاقات العامة .
ج. الانتاج والعمليات والتطوير والبحث .
د. جميع ما ذكر صحيح .

13. محموعة من العناصر والأجزاء المترابطة والمتكاملة والمتفاعلة معاً لتحقيق هدف معين، يقصد به
.
أ. النظام .
ب. المنظمة .
ج. الشركة .
د. المؤسسة والمنشأة .

14. ان الشركات المساهمة،وذات المسؤلية المحدودة وشركات التضامن والمنشات الفردية هي مثال على :
أ. المنظمات المختلطة .
ب. المنظمات الخاصة .
ج. المنظمات العامة .
د. منظمات القطاع العام .

15. ان الشركات السياحية والزراعية والصناعية هي مثال على :

أ. المنظمات التعاونية .
ب. المنظمات المختلطة .
ج. المنظمات الخاصة .
د. المنظمات العامة .

16. ان حجم منظمات ادارة الاعمال مقارنة مع الادارة العامة هو :
أ. اكبر .
ب. مساوي .
ج. اصغر .
د. لا شئ مما ذكر صحيح .

17. المرحلة الرابعة من مراحل حياة المنظمة الاتي :
أ. مرحلة التاسيس .
ب. مرحلة التوسع والنمو .
ج. مرحلة البناء والتكوين .
د. مرحلة الانحدار .

مراجع الفصل الاول :

- انس عبد الباسط عباس ، 2005، الادارة (أساسيات ومبادئ) ، مركز ومكتبة الصادق للنشر ، صنعاء – اليمن .
- انس عبد الباسط عباس ، 2007، ادارة اعمال الموارد البشرية ، مركز ومكتبة الصادق للنشر ، صنعاء – اليمن .
- انس عبد الباسط عباس ،2006، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، مركز ومكتبة الصادق للنشر ، صنعاء – اليمن .
- علي عباس وآخرون ، 2001، وظائف منظمة الأعمال ،، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن ، ص .
- عمر عقيلي وآخرون ، 2003، وظائف منظمة الأعمال ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن ، ص .
- عبد المجيد ياسري ، 2004، العلوم الإدارية ، دار الكتاب للنشر والتوزيع ، الرباط - المغرب .
- محمود الصميدعي وردينه عثمان ، 2007، الادارة الدولية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن ، ص .
- محمود الصميدعي ورشاد الساعد ، 2007، ادارة التسويق ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن ، ص .
- محمود الصميدعي وردينه عثمان ، 2006، ادارة التسويق (المفاهيم والأسس) ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن ، ص .
- احمد دودين ، 2013، الادارة الحديثة(وظائف المنظمة) ، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .
- علي الزعبي ، 2013، مبادئ الادارة – الاسس والاصول العلمية ، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .
- فيصل الشواورة ، 2011، مبادئ ادارة الاعمال من الالف الى الياء (مفاهيم نظرية ومنطلقات عملية) ، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .
- صلاح النعيمي ، 2013، الادارة ، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .
- خليل الشماع وخضير حمود، 2009، نظرية المنظمة، ط2، مطبعة الرافدين، بغداد- العراق.
- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون ، 2009، مبادئ الادارة، ط2، الرياض- السعودية ، ص23-44.
- أنيس عبد الكريم ، 2003، الادارة منهج للعمل ، دار الأمل للنشر ، طرابلس – ليبيا ، ص13-20 .
- نعمة جواد ، 2006، مدخل في وظائف المنشاة ، ط3، مطبعة عصام ، بغداد – العراق ، ص12-16.
- صلاح الشنواني، 2010، أصول الادارة ، ط4، الدار الجامعية للنشر ، القاهرة – مصر ، ص21-45 .

- سنان غالب ، 2003 ، نظرية المنظمة – مدخل استراتيجي ، مركز الأمين للنشر ، صنعاء – اليمن ، ص34-39.
- شوقي جواد وقيس المؤمن ، 2009 ، سياسات الأعمال ، مطبعة الراية للنشر ، بغداد – العراق ، ص45.
- حسين حريم ، 2003، ادارة اعمال المنظمات – منظور كلي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن ، ص 10-35 .
- خضير كاظم ، 2006 ، الادارة باللغة الانكليزية وكتابة الرسائل، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن ، ص 11-55 .
- عبد السلام أبو قحف وعبد الغفار حنفي ، 2004، أساسيات وتنظيم الادارة ، الدار الجامعية للنشر ، القاهرة – مصر، ص45- 60 .

الفصل الثاني

المهارات الادارية في منظمات الاعمال

تمهيد .

مهارت المدير الفعال.

المهارات الادارية . وتشمل

1- **مهارة تحديد و تشخيص وحل المشكلات.**
2- **مهارة كتابة التقارير.**
3- **مهارة التفاوض.**
4- **مهارة إدارة الإجتماعات .**

خاتمة الفصل الثاني .

أسئلة الفصل الثاني.

مراجع الفصل الثاني.

الفصل الثاني

المهارات إلا دارية في منظمات الاعمال

أهداف الفصل:

ينبغي على القارئ أن يسعى من دراسته لهذا الفصل إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على مفهوم مهارة الإدارة وشروطها .

2- التمييز بين مهارات المدير ومهارات الادارة الاساسية .

3- القدرة على تعريف كل مكون من مكونات مهارات العملية الإدارية.

4- التعرف على المهارات الإدارية التي يجب أن يمتلكها المدير الناجح .

5- التعرف على مهارات الادارة الاساسية لاهميتها .

6.التعرف على مهارة تشخيص وحل وتحليل المشكلة وخطوات حلها .

7.التعرف على مهارة التفاوض ومبادئها واركانها وشروطها .

8.التعرف على مهارة كتابة التقارير الادارية واقسام واجزاء التقرير .

9.التعرف على مهارة عقد الاجتماعات تحضيرا وتنفيذا .

تمهيد . Introduction

ان الكفاءات الإدارية مطلب هام للتنمية الاقتصادية في المجتمعات مهما اختلفت الأنظمة الاقتصادية فيها، وهي هدف أساسي مطلوب في منظمات الأعمال التي تواجه تحديات كبرى   . وحتى يكون الإداري بارعاً في الإدارة عليه أن يجيد مجموعة المهارات التي قد تبدو مخيفة وصعبة بادئ الأمر، لكنها في الحقيقة تتجسد في الاسس الثلاثة التالية   :

- (مهارات فنية)   :تحليل المهارات أي حل المشاكل واتخاذ القرارات فالإدارة تتعامل مع نواحي مادية ملموسة تساعد على انجاز الأعمال المعقدة بارتياح كلي، وهذا يتطلب معرفة خاصة بها وهذه المهارة ترتفع درجة أهميتها لدى الإدارة الإشرافية حيث يكون التعامل مباشرة وبشكل مستمر .

- (مهـارات فكريـة) : مشـاركة المهـارات وتعنـي نشـر المعلومـات وعقـد الاجتماعـات وكتابـة التقاريروالطريقة المثلى لمعالجة المشاكل تكمن بـالاعتراف بوجود المشكلة أولاً، ومـن ثـم اتبـاع طريقـة منطقية لحلها.

- (مهارات إنسـانية) **:** التـأثير علـى المهـارات أي القيـادة وبـث الحمـاس فـي نفوس العمـال لمشـاركة الآخرين بأفكارهم وأفكار الإدارة ، ولتزويدهم بالمعلومات، ينبغي على الإداري أن يكون بارعـاً باختيـار الكلمـات المناسبة (وهو مـا يعرف باللغـة) ثـم فـي إدارة الاجتماعـات والحـوارات وأخيراً فـي صـياغة التقارير . **و**تعتمد المشاركة الفعالة على الذكاء والوضـوح فـي التعبير بـين المـدير والموظـف، بالإضـافة إلى قابلية الموظف على الاستماع مما يعني : أن يكون الإداري واضحاً فيما يـود قولـه (الفكـرة) وتحديد الوسيلة التـي سيستعملها لتبليغ رسالته .(محمد عبد الغنـي هلال، 2010) و (Saunders , Mark , et al 2007).

مهارات المدير الفعال . Skills of Effective Manager

ان المهارة هي: " القدرة على الإنجاز والأداء، واستخلاص النتائج، وحل المشاكل ومواجهة المواقف بأكبر قدر من الفعالية والكفاءة" ، وشروط المهارة هي : (علي الزعبي ، 2010) و(Henry mintzberg,2004) و(بلال السكارنة ، 2010) .

1. السرعة .
2. الدقة .
3. التتابع المنطقي في الأداء . هذا وتتناسب تشكيلة المهارات اللازمة للمدير مع طبيعة العمل الذي يقوم به،ومستواه التنظيمي، والظروف التي يعمل فيها حيث يتطلب كل عمل مهارات معينة تزيد أهميتها وفقا لطبيعة هذا العمل، فالمدير المالي ، ومدير التخطيط كل هؤلاء في حاجة لمهارة التعامل مع الأرقام والمعادلات والمفاهيم الكمية، أكثر من حاجاتهم إلى مهارات التعامل مع الآخرين والقدرة على التعبير، وعلى العكس قد يحتاج مدير التسويق أو مدير الموارد البشرية إلى مهارات التعامل مع الآخرين أكثر من مهارات التعامل مع الأرقام، بينما يحتاج المدير العام إلى الرؤية الشاملة، الحس الاجتماعي،والحس السياسي أكثر من المهارات الفنية والتخصصية (سيد الهواري، 2007) و(خليل الشماع ، 2007) ، ويبين الشكل (2-1) انواع المهارات اللازمة ولكل مستوى إداري.

الشكل (2-1)

مستويات الادارية والمهارات اللازمة

الإدارة العليا ....المهارة الفكرية

الإدارة الوسطى...................................... المهارة الإنسانية

الإدارة المباشرة (الإشرافية)............................ المهارة الفنية

المصدر : (من إعداد المؤلفان ، 2012)

أما عن **مهارات المدير الفعال** فإنها يمكن أن تتبلور فيما يلي :

- المهارة الفكرية او الذهنية او الابداعية وتعني الرؤية الشاملة + الحس الاجتماعي + الحس السياسي وتشمل : التخطيط / الرؤية الاستراتيجية والتنظيم . . . الوقت . . . الموارد . وتحليل البيئة المحيطة، واستخراج التحديات والفرص . والتقدير الاجتماعي . . والسياسي للموقف . (بلال السكارنة ، 2010) و(خليل الشماع ، 2007)

- المهارة الإنسانية والبعض يطلق عليها المهارات التفاعلية وتعني القدرة على التواءم مع الآخرين + التعامل مع الآخرين وتشمل : اختيار المساعدين وتشكيل فرق العمل. وتوجيه المرؤسين . وتحفيز العاملين معه. وتفويض السلطات . ودعم ومساندة العاملين معه . والاتصال الفعال . والاستماع وتلقي المعلومات . والإقناع، والمناورة، والحوار . والعمل مع الفريق . (منال طلعت ، 2003) و(بلال السكارنة ، 2010)

- المهارة الفنية وتعني التخصص في الموضوع + الإلمام بتفاصيل الأمور ومصدرها الدراسة والخبرة وتشمل : وضع الاهداف في صورة فنية . وترجمة السياسات العامة إلى إجراءات . ووضع معايير التقييم . وتطبيق المعايير . وتصميم النظم . وإجراء المتابعة . ((Rummel , J . Frances and Ballanie , Wesley, 2003) و (خليل الشماع ، 2007) و(علي الزعبي ، 2009)

المهارات الادارية . Managerial Skills

هناك من الكتاب من اشار الى ان المهارات الإدارية الاساسية هي : (زكريا عزام وعلي الزعبي ، 2011) و(علي الزعبي ، 2010) و(Rummel , J . Frances and Ballanie , Wesley, 2003) و(Saunders , Mark , et al 2007) و(Daft,Richard. L, 2000) و(Saunders , Mark , et al , 2007) و(بلال السكارنة ، 2010).

1- مهارة تحديد و تشخيص وحل المشكلات.

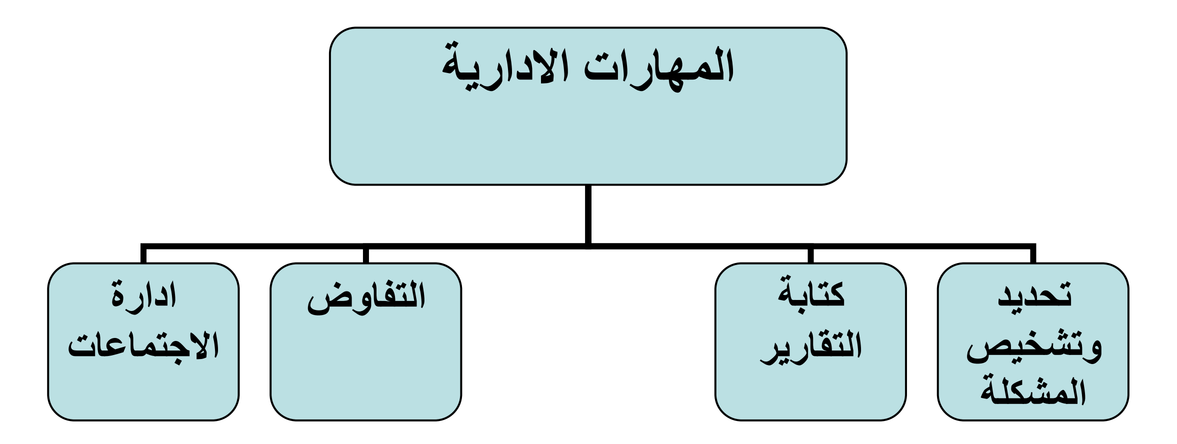
2- مهارة كتابة التقارير.

3- مهارة التفاوض.

4- مهارة إدارة الإجتماعات . وفيما يلي شرحا مختصرا لها والشكل (2-2) يبين ذلك :

الشكل (2-2)

المهارات الادارية



المصدر: (من إعداد المؤلفان، 2013)

مهارة تحديد و تشخيص وحل المشكلات . Problem Identification & Solution Skill

يقصد بالمشكلة الاتي : انحراف ما هو كائن عن ما يجب أن يكون او سؤال ليس له إجابة في الوقت الحالي او تراكم كمى في الاتجاه السلبي او نتيجة غير مرغوب فيها او خلل وعدم توازن في نظام ما والمشكلة لا تحل إلا إذا تم تحديد الفجوة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون (تحديد فجوة الانحراف) . (Daft,Richard. L, 2000)

ولكن أين موقع ومكان المشكلة؟

- هل هي في النظم ؟هل هي في الأداء ؟ ام هل هي في سلوك المجموعة المستهدفة ؟ هل هي خرق للقانون أو القواعد ؟ (بلال السكارنة ، 2010)

- إذا كانت المشكلة في النظم فعلينا أن نعرف هل هي :

o في المدخلات (الأفراد – التكنولوجيا – المواد – المعلومات)

o في العمليات (التخطيط – الإجراءات – التنظيم – التوجيه)

o في المخرجات (النتائج – الخدمات الموجهة إلى المجموعة المستهدفة)

o في البيئة المحيطة بالنظام (عوامل معوقة داخلية / خارجية)

o في شبكة المعلومات والاتصالات (لا يصل رد الفعل)

- إذا كانت المشكلة الأداء، هل هي : في القدرة (المعرفة، المهارة) ام في الرغبة (الاتجاه، الموقف) أم هي في الإدراك أم التمييز أم الحكم (القرار) . أم التنفيذ (جرئة الفعل / أو الفعل ذاته)

- إذا كانت في سلوك المجموعة المستهدفة هل هي في سلوك غير مرغوب فيه أم خرق للقانون والقواعد أم هي سوء فهم ؟

ان الفرق بين المشكلة، والواقعة، والحادثة، والأزمة هو . (Daft,Richard. L, 2000)

- الواقعة : شيء حدث وانقضى أثره، ولم يترتب عليه حدوث خلل في النظام الكلي أو تهديد له، ولكن يجب تحليلها وتحديد أسبابها حتى لا تكرر في صورة حادثة .

- الحادثة : خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام بأكمله، وقد تؤدي إلى توقف كلي أو جزئي له، وقد تكون الحادثة غير جسيمة فتؤثر على جزء من النظام .

- الأزمة : خلل يؤثر ماديا على النظام كله، ويهدد الافتراضات الأساسية له . أو هي تراكم كمي سلبي أدى إلى تحول نوعي سلبي . (Reynolds , John. I,2002)

ان خطوات تشخيص وحل المشكلات هي: (Daft,Richard. L, 2000)

1. الخطوة الأولى : الإحساس بالمشكلة أو اكتشافها Problem Identification وتشمل الإحساس بالانحراف . تحديد ما هو الانحراف . تحديد حجم الانحراف كما ونوعا . تحديد مكان الانحراف . تحديد الأفراد المرتبطين بهذا الانحراف وتحديد متى ظهر هذا الانحراف، وهل تكرر حدوثه، وما هي معدلات تكراره ؟

2. الخطوة الثانية : التفرقة بين الأعراض والظواهر، والأسباب الحقيقية للمشكلة . Syptoms & Reasons ضرورة التفرقة بين الأعراض والظواهر، والأسباب الحقيقية . (ظاهرة العنف قد تكون عرضا لمشكلة البطالة)، (ظاهرة تزايد انحراف الفتيات قد تكون عرضا لمشكلةانحسار الزواج) .إن التفرقة بين الأعراض والأسباب الحقيقة لا يتم إلا إذا تم وصف المشكلة بشكل دقيق . وقد يكون الوصف وحده لا يكفي أيضا . فلا بد من التعرف على بداية المشكلة وتطورها .

3. الخطوة الثالثة : تشخيص المشكلة (تحديد الأسباب بدقة) . Problem Syptoms

o تحديد الموقف الحالي بدقة (وصف المشكلة)

o تحديد ما يجب أن يكون (الحل الأمثل)

o تحديد الفجوة (حجم الانحراف)

o الربط بين الأعراض والأسباب (وضع الفروض) . ان مصادرجمع المعلومات عن المشكلة يتم من خلال ما يلي :

o المعلومات المكتبية (التقارير، الوثائق، المستندات)

o المعلومات الميدانية (موقع المشكلة)، وتتم من خلال :

-الملاحظة (المعاملة – المشاهد العابرة – المعايشة)

- المقابلة (المفتوحة – المقننة – العميقة)

- الاستبيان (المفتوح – المغلق)

ولما كان التشخيص يعني الكشف عن الحقيقة فلا بد وأن يستند إلى منهج علمي، وفي هذا الصدد قد يتم استخدام المناهج التالية : (علي الزعبي ، 2010)و(بلال السكارنة ، 2010) .

1. المنهج الاستدلالي : ويبدأ من قضايا يسلم بها القائم بتشخيص المشكلة ويسير إلى قضايا أخرى تنتج عن القضايا التي بدأ بها دون الالتجاء إلى التجربة (من العام إلى الخاص ومن الكليات إلى الجزئيات – تطبيق المبادئ والقواعدعلى حالات معينة دون التجربة وصولا إلى استنتاج معين – الاستنباط) .

2. المنهج الاستقرائي : الوصول إلى أحكام أو نتائج مبنية على عددمن الملاحظات أو التجارب (الوصول من الجزئيات إلى الكليات بشرط أن تخضع الجزئيات إلى المنهج التجريبي) .

3. المنهج التجريبي : موضوعة الوقائع الخارجية، وليس المخلوقات الفعلية كما في حالة المنهج الاستدلالي، ويبدأ من وقائع خارج العقل، ويبدأ من الملاحظة للواقع، ثم الرصد، ثم الوصف، ثم التفسير، ثم النتائج .

4. المنهج التاريخي : لماذا وصلت الأمور إلى ما هو عليه الآن ؟ من خلال جمع الوثائق، وتحليلها، وتقييمها في ضوء تحديد الوقائع المهمة ذات التأثير الحاسم على المشكلة (التاريخ). (علي الزعبي ، 2010)

4. الخطوة الرابعة : تحديد الأسباب الأكثر احتمالا للمشكلة وتحليلها . Reasons

إن المحصلة النهائية للخطوة الثالثة هي تحدد الأسباب الأكثر احتمالا للمشكلة،ومن الضروري أن تكون هذه الأسباب مبررة تبريرا منطقيا، وأيضا قد ارتبطت بمجالات محددة وأوضاع محددة أيضا بالنسبة لتحليل هذه الأسباب، فإنه يتم تحديد العلاقة بين السبب والمشكلة من حيث آثاره على حدوثها وحجمها، فإذا كان السبب على سبيل المثال نقص تدريب الأفراد يتم تحديد أثر ذلك على انخفاض الإنتاجية . وفي هذا الصدد يفضل عمل جداول محدد بها كل سبب وأمام كل سبب يتم الشرح والتفسير وطبيعة العلاقة بالمشكلة . (Daft,Richard. L, 2000)

5. الخطوة الخامسة : اقتراح الحلول . Solutions لا بد من التفرقة سواء عند تشخيص أسباب المشكلة وتحديدها أو عند اقتراح الحلول بين :

- الحقائق، وهي تلك التي لا يختلف عليها اثنين .
- أحكام القيم، وهي تلك التي تستند إلى العادات والتقاليد والأخلاق والتربية .
- الآراء ووجهات النظر، وهي بين الحقائق وأحكام القيم والخبرات السابقة .
- المشاعر، وهي الاتجاهات والميول الشخصية نحو المواقف .

إن الحلول المقترحة في الكثير من الأحوال قد تمثل فروضا لحل المشكلة يتم التحقق من صحتها . والفروض الصحيحة لا بد وأن تخضع لشروط معينة من أهمها :

- أن يتم الفرض ابتداء من واقعة معينة تم ملاحظتها .
- أن يكون الفرض ممن يقبل أن يتحقق فعلا فلا يندفع وراء المستحيل .
- أن يكون الفرض خاليا من التناقض فلا يبدو مناقضا لوقائع معروفة أو حقائق ثابتة ومؤكدة .
- أن يقبل الفرض التحقيق بواسطة أياً من المناهج العلمية . وبالطبع فإن الحلول المقترحة تمثل مجموعة من البدائل المطروحة للحل ليتم الاختيار من بينها . (Daft,Richard. L, 2000)

6. الخطوة السادسة : تقييم الحلول والبدائل المقترحة . Solution Evaluting يعني تقييم الحلول المقترحة لحل المشكلة بتحليل هذه البدائل على أساس مجموعة من المعايير هي :

- توافق الحل مع النظم واللوائح والقانون، أو سياسات المنظمة واستراتيجيتها .
- الأهداف التي يحققها الحل المقترح والمكاسب التي يحققها الحل المقترح .
- درجة المخاطرة التي يحملها الحل المقترح وتوافقه مع عامل السرعة والوقت .
- توافقه مع ظروف البيئة المحيطة بالمشكلة موضوع الحل .
- حجم العوامل الدافعة المحفزة لتنفيذ هذا الحل وحجم العوامل المعوقة أمام هذه الحل .
- متطلبات تنفيذ هذا الحل ماديا وبشريا ومدى قبول الحل المقترح من الأطراف التي ستشارك في تنفيذه . وفي هذا الصدد تعد جداول تفصيلية يتم فيها تطبيق المعايير السابقة على كل حل من الحلول المقترحة، وبالتالي يتم الوصول إلى أنسب الحلول.

7. الخطوة السابعة : اتخاذ القرار، ووضع خطة التنفيذ لحل المشكلة . Decision Making

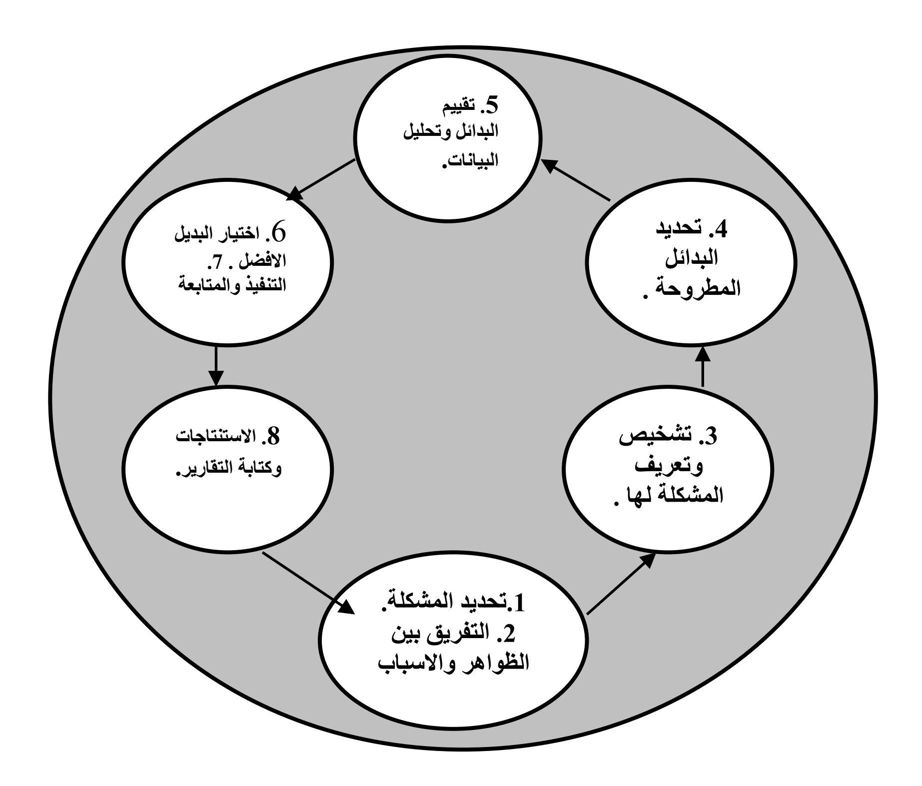
القرار هو العزم على فعل شيء ما أو النهي عنه، وهذا العزم ضروري لتنفيذ الحلول التي تم التوصل إليها، خاصة وأن عملية صنع واتخاذ القرارات لها علاقة قوية بشكل أو بآخر الخطوات تشخيص وحل المشكلات، حيث أن حل المشكلة هو قرار في النهاية،وللقرار مراحل أساسية هي : (Rummel , J . Frances and Ballanie , Wesley, 2003)

- صنع القرار ..... وهي تماثل مرحلة التجديد والتشخيص للمشكلة .
- اتخاذ القرار ..... إقرار البديل أو الحل الأمثل .
- تنفيذ القرار ..... تنفيذ حل المشكلة .

o تقييم القرار ..... تقييم الحل بعد التنفيذ والتأكد من حل المشكلة . (بلال السكارنة ، 2010). أما فيما يتعلق بوضع الخطة التنفيذية لحل المشكلة، فإن ذلك يعني ترجمة الحل المختار إلى مجموعة من الخطوات التي تتابع زمنيا ومنطقيا ويؤدي تنفيذها إلى حل المشكلة .

8. الخطوة الثامنة : التنفيذ والتقييم . Execution Implementing وبالطبع فإن التنفيذ يجب أن يتم على أساس الخطة التنفيذية . أما التقييم فيجب أن يتم على أساس التأكد من أن الوضع القائم قد انتقل إلى ما يجب أن يكون، وأن الفجوة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون قد تم سدها تماما . وأن النتائج التي تحدث في النظام موضوع المشكلة قد أصبح مرغوب فيها . والشكل (2 -3) يوضح خطوات تحديد وتشخيص وحل المشكلات . (Saunders , Mark , et al , 2007) و Rummel , J . Frances and Ballanie , Wesley, 2003)

الشكل (2 -3) خطوات تحديد وتشخيص وحل المشكلات الادارية



المصدر : (Kalton & Moser , 2007)

2. مهارة كتابة التقارير.

اما كتابة التقارير فتساعد كتابة التقارير الواضحة في تنظيم المعلومات المجموعة، أو تلك التي جرى البحث بها سابقاً بحيث يفهمها الجميع، وتبقى وثيقة رسمية يرجع إليها عند اللزوم . ولكتابة التقارير السهلة والمقروءة ، لا بد من اتباع الخطوات التالية :(علي الزعبي ، 2010) و(زكريا عزام وعلي الزعبي ، 2011) و(بلال السكارنة ، 2010).

- معرفة سبب كتابة التقارير (الخلفية) .

- الاطلاع على الأمور التي بحثت (المهمة المنفذة) .

- الاستنتاجات.

- النتائج التي تخلص إليها بعد إتمام البحث .(Samuel c.certo ,2003)

ان عناصر التقرير الإداري الأساسية هي.(Saunders , Mark , et al , 2007)

1. الغلاف Cover Page: في حالة تقارير العمل الإدارية المعتادة قد لا يوضع غلاف أصلاً نتيجة أن تداول التقرير لن يكون عملية مستمرة لمدة طويلة وغالبا ما يُحتفظ بالتقرير في ملف وبالتالي لا يكون هناك خوف من تلف التقرير ، قد يستخدم غلاف بلاستيك لتقارير العمل الكبيرة جدا أو التي سيتم حفظها لمدة طويلة بشكل منفصل -أي لن يتم حفظها داخل ملف مع تقارير أخرى- وقد يستخدم كذلك الغلاف السميك في مثل هذه الحالات ، فمثلا تقرير الزيارات اليومية سيكون بدون غلاف ، تقرير الأعمال السنوية أو الخطة السنوية قد يوضع له غلاف بلاستيكي ، بالطبع في حالة التقارير الإلكترونية لن يكون هناك غلاف. في حالة استخدام غلاف فلابد أن يكون من الممكن التعرف على بيانات التقرير الأساسية من الغلاف بدون الحاجة لفتح التقرير ؛ بمعنى أنك يمكنك معرفة عنوان التقرير واسم الشخص أو الجهة التي أعدته وتاريخ إصداره أو إعداده. في حالة استخدام غلاف سميك فسيكون لزاماً أن تكتب هذه البيانات على الغلاف الخارجي ، وفي حالة استخدام غلاف بلاستيك شفاف فسيكون من الممكن رؤية صفحة العنوان -التي تلي الغلاف ، وفي حالة عدم وجود غلاف فإن أول صفحة مرئية تكون صفحة العنوان وبالتالي يتم التعرف على اسم التقرير من هذه الصفحة

2. صفحة العنوان Titel: صفحة العنوان هي أول صفحة من صفحات التقرير الإداري الضخم وهذه الصفحة تمكننا من معرفة معلومات أساسية عن التقرير بسرعة. لذلك فإن صفحة العنوان لابد وان تحتوي على : " عنوان التقرير - اسم مُعد التقرير - وظيفة مُعد التقرير - اسم المنظمة التي صدر منها هذا التقرير- تاريخ إصدار التقرير. أما تقارير العمل القصيرة -أي المكونة من صفحة أو صفحتين او ثلاث - لا يوضع صفحة للعنوان وإنما توضع هذه البيانات في أعلى الصفحة الأولى وذلك لأن التقرير قصير ولا داعي لإضافة صفحة كاملة للعنوان ، محتويات صفحة العنوان لابد من وجودها في أي تقرير سواء وضعت في صفحة مستقلة او في الصفحة الاولى. (بلال السكارنة ، 2010)

3. الملخص Summary: الملخص كما هو واضح من الاسم هو ملخص لما يحتويه التقرير الإداري ، وللملخص وظيفتان أولاً: أن يعلم قارئ التقرير إن كان يحتاج ان يقرأ هذا التقرير أم لا. وثانياً: أن

يعرف القارئ المعلومات الأساسية جداً في التقرير مثل طبيعة الزيارات التي نفذت والنتائج (الاستنتاجات) والتوصيات وبالتالي قد يكتفي به عن قراءة باقي التقرير أو يقرر قراءة جزءٍ محدد من التقرير. الملخص قد يوضع في صفحة العنوان إذا كان قصيرا لأن هذا يساعد القارئ على الاطلاع عليه سريعاً. أما في حالة التقارير الطويلة التي يكون فيها الملخص في صفحة منفصلة فالبعض يفضل وضع الملخص بعد صفحة العنوان والبعض يفضل وضعه بعد جداول المحتويات وقوائم الجداول والأشكال والرموز أي وضعه قبل المقدمة. في حالة عدم وجود تفضيل لدى الجهة التي يُقدَّم لها التقرير فمن الأفضل وضع الملخص بعد صفحة العنوان مباشرة لانه ليس هناك سبب لأن يقوم القارئ بتقليب صفحات جداول المحتويات وقوائم الأشكال لكي يصل إلى الملخص الذي قد يعرف منه أنه لا يحتاج قراءة التقرير أو قد يستغني بما في الملخص عن قراءة التقرير . يوجد نوعان من الملخصات: الملخص المعلوماتي والملخص الوصفي .الملخص المعلوماتي هو الذي تحدثنا عنه. الملخص الوصفي يعطي فكرة سريعة عن ما يحتويه التقرير ولكنه لا يلخص البحث نفسه ولا يوضح النتائج. الملخص المعلوماتي يستخدم أكثر من الملخص الوصفي ولكن قد تجد بعض المجلات العلمية التي تستخدم الملخص الوصفي.

4. جدول المحتويات (فهرست) Content: جدول المحتويات هو جدول يوضح رقم الصفحة التي يبدأ بها كل قسم من أقسام التقرير بحيث يكون من السهل الوصول إلى أقسام معينة مباشرة. جدول المحتويات يوضح كذلك للقارئ الأقسام المختلفة للتقرير. جدول المحتويات يحتوي أسماء أقسام أو فصول البحث أو التقرير كما هي مكتوبة داخل التقرير. ينبغي اتباع أسلوب ثابت في عرض الأقسام الفرعية أو العناوين الفرعية في جدول المحتويات وجدول المحتويات لا يستخدم عادةً في التقارير القصيرة لأنه في هذه الحالة يكون تصفح التقرير أمراً سهلاً. (بلال السكارنة ، 2010)

5. قائمة الأشكال Shape: عندما يحتوي التقرير على عدد كبير من الأشكال التوضيحية (خمسة أو أكثر) يكون من المفضل وضع قائمة خاصة للأشكال. قائمة الأشكال مشابهة لجدول المحتويات غير أنها توضح رقم الصفحة الموجود بها كل شكل.

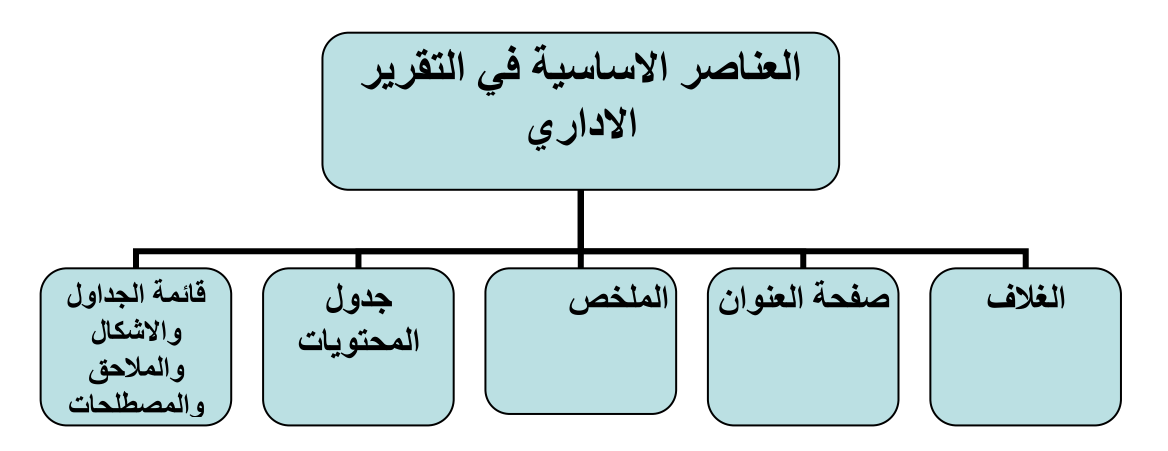
6. قائمة الجداول Tabels: قائمة الجداول مشابهة تماما لقائمة الأشكال ولكنها توضح رقم الصفحة الموجود بها كل جدول .أحيانا يتم وضع القائمتين في نفس الصفحة تحت مسمى قائمة الأشكال والجداول. وقائمة الجداول والأشكال تساعدان على الوصول إلى جدول ما أو شكل ما بسرعة بدلا من تصفح التقرير أو جزء منه للوصول إلى شكل ما أو جدول ما ، وهي مطلوبة غالباً في

تقارير العمل الطويلة والتي قد تستخدم لمدة طويلة مثل دراسات الجدوى والتخطيط الاستراتيجي وما إلى ذلك .

7. قائمة الرموز أو قائمة المصطلحات Glossary: فقائمة الرموز تستخدم في التقارير الإدارية التي تحتوي على الكثير من الرموز كاستخدام "س" للتعبير عن السرعة و "م" للتعبير عن المسافة وهكذا ، وخاصة في حالة التعامل مع مؤسسات أخرى. والشكل (2-4) يبين ذلك .

الشكل (2-4)

العناصر الاساسية في التقرير الاداري



المصدر: (من إعداد المؤلفان، 2013)

ان **اقسام التقرير الاداري** تتكون من الاتي :(J.kotter,2007) و (زكريا عزام وعلي الزعبي ، 2011)

اولا: المقدمة Introudction: المقدمة يجب أن توضح ثلاثة أشياء وهي: موضوع التقرير وخلفيته، الهدف من التقرير ، حدود التقرير. يمكن ان تشتمل المقدمة أيضاً على شرح موجز لأقسام التقرير ، المقدمة لا تحتوي على أي نتائج أو توصيات أو تفاصيل التقرير فالمقدمة لابد ان تكون قصيرة بالنسبة لحجم التقرير فمثلا قد يكون طول المقدمة في حدود 3% من طول التقرير. فالتقارير المكونة من عشرات الصفحات قد تكون المقدمة فيها صفحة او اثنتين، والتقارير المكونة من ثلاثة او أربعة صفحات تكون مقدمتها بضعة أسطر.

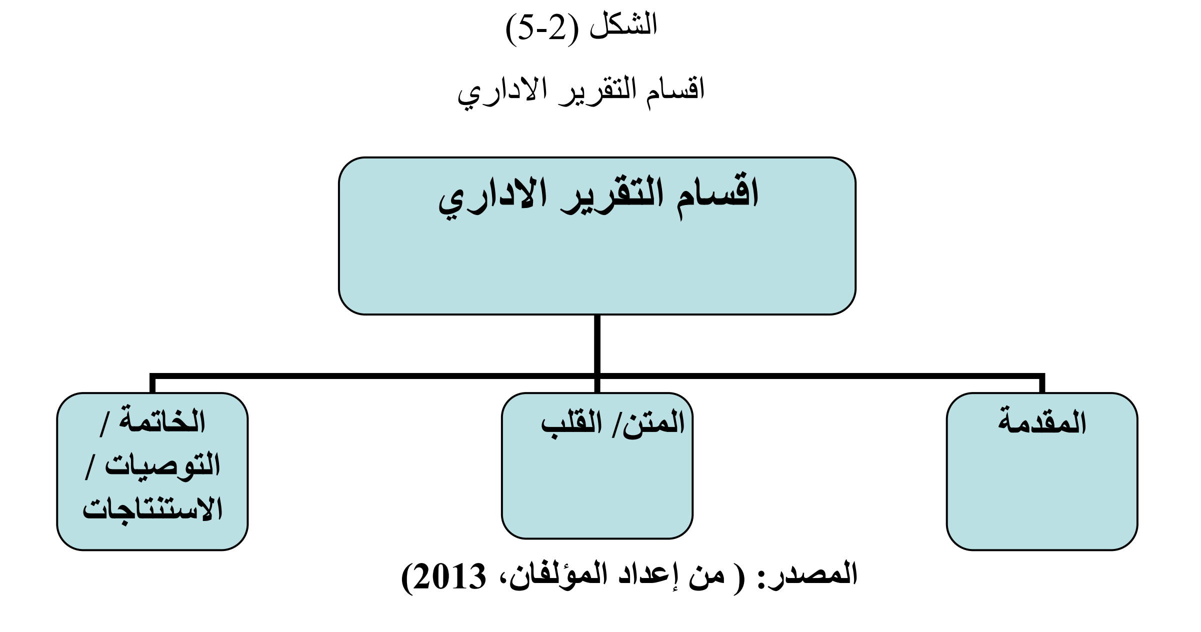
ثانيا: قلب التقرير The Body: قلب التقرير هو أكبر عناصر التقرير وهو يتكون عادة من عدة أجزاء أو أقسام. لاحظ انه لا يوضع عنوان باسم "قلب التقرير" وإنما هو مصطلح مستخدم هنا لتسمية الأجزاء

الوسطى في التقرير. قلب التقرير يشرح الموضوع بشيء من التفصيل ويوضح ما تم فعله لحل المشكلة ويوضح كذلك النتائج وتحليلها. أقسام قلب التقرير تختلف حسب طبيعة التقرير ، تقارير العمل التي تشرح ما تم عمله لحل مشكلة او تحسين شيء ما تتضمن: " شرح المشكلة بالتفصيل ـ الخطوات التي تم اتباعها ـ نتائج هذه الخطوات ومدلولاتها. "

ثالثا: الاستنتاجات أو التوصيات Conclustions & Recommendations: الاستنتاجات هي المعلومات التي استنبطناها من بيانات التقرير. هذا القسم لابد أن يحتوي الإجابة على السؤال الأساسي التقرير وان تكون الإجابة نابعة من إجراءات العمل. فمثلا التقارير الإدارية قد توضح تحسن الأداء أو وجود فرص للاستثمار في صناعة ما. ينبغي ألا تحتوي الاستنتاجات بيانات لم يتم ذكرها في التقرير أو استنتاجات ليست نابعة من نتائج التقرير. واما التوصيات هي الأشياء التي نوصي بأن يتم إجراؤها بناءً على ما استفدناه واستنتجناه من التقرير. فمثلا التقرير الذي يوضح خطة استراتيجية ينتهي بتوصية باتباع استراتيجية من الاستراتيجيات التي عرضت في التقرير ، والتقرير الذي يقترح حلا لمشكلة يجب أن ينتهي بتوصية بتنفيذ أحد الحلول. والشكل (2-5) يوضح ذلك . (بلال السكارنة ، 2010)

الشكل (2-5)

اقسام التقرير الاداري



المصدر: (من إعداد المؤلفان، 2013)

3- مهارات التفاوض . Negotiation Skills

ان التفاوض يقصد به : حوار و تبادل آراء ومقترحات بين الطرفين بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدى الى حسم قضية و مشكلة لها صفة النزاع .. بشرط أن يتم في إطار الحفاظ على المصالح المشتركة بين الطرفين. (فريد زيارة ، 2005) ، أما أركان التفاوض فهي:

- وجود مصالح مشتركة .
- وجود قضية مشتركة .

ان اسس التفاوض هي: (بلال السكارنة ، 2010)

1. القدرة الذاتية : فهم الأخر.. الإقناع .. التأثير.. الحوار.. الإنصات .. القيادة

2. المنفعة : لا استمرار في التفاوض دون تحقيق مكاسب ، حتى لو كانت الحد من الخسائر في مبيعات الشركة .

3. الالتزام : التزام الطرفين بكل ما يتم التوصل إلية .

4. العلاقات المتبادلة : لا بد من وجود مصالح مشتركة .

إن الإعداد للتفاوض يشمل :

1. التخطيط .. السيناريو .. والسيناريوهات البديلة .
2. الخبرات السابقة .. والمعلومات .
3. التعرف على أمرين هما :لماذا وصل الأمر إلى ما هو علية الآن؟ وما هو التوصيف الدقيق للنقطة او الموقف الحالي الذي نتفاوض من أجلة .

4. القدرة على التنبؤ بالمتغيرات والإعداد لمواجهة المتغيرات عند حدوثها .

إن خطوات الإعداد للتفاوض هي موضحة في الجدول التالي : (بلال السكارنة ، 2010)

الجدول (2-1)

خطوات الإعداد للتفاوض

خطوات الإعداد للتفاوض:

1. تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها .
2. تحديد الفرص والقيود التي يتم التفاوض عليها (تحديد الثوابت والمتغيرات) .
3. تحديد قضايا التفاوض .
4. الدراسة والتجهيز بالبيانات والحقائق والوثائق .
5. تقييم المركز التفاوضي وتحديد المواقف .
6. تحديد الاستراتيجيات البديلة والتكتيكات المصاحبة له .
7. اختيار الفريق التفاوضي المناسب .
8. تحديد أجندة التفاوض .
9. اختيار لغة التفاوض .
10. تحديد مكان التفاوض وتجهيزه .
11. ترتيبات الاتصالات .
12. الجلسة الافتتاحية .
13. تحديد سيناريوهات بديلة لخطة المناقشة والحوار .
14. التدريب العملي .

المصدر : (من اعداد المؤلفان ، 2013)

أما استراتيجيات التفاوض فهي :(Rober L.katz ,2004)

1. الاستراتيجية هي: الإطار العام للتحرك .. الأهداف النهائية أو المسار الذى نسلكه للوصول إلى تحقيق الهدف أو الأهداف .

2. التكتيك هو : أسلوب التنفيذ .. خطط العملاء و ما هي الوسيلة المستخدمة فى تحقيق الهدف أو الأهداف . مثال : الاستراتيجية تغيير موقف الخصم التكتيك .. الموافقة من حيث المبدأ ثم السعي لتغييره فيما بعد والجدول التالي يبين ذلك .

الجدول (2-2)

انواع الاستراتيجيات والتكتيكات

انواع الاستراتيجيات وتشمل :	**انواع التكتيكات" . Tactics وتشمل :**
1. توسيع قاعدة المنافع المشتركة لكل أطراف التفاوض. منفعة لك .. ومنفعة للخصم . 2. استراتيجية التركيز على المبادئ الذاتية . 3. استراتيجية الهجوم . 4. استراتيجية الدفاع . 5. استراتيجية التدرج . 6. استراتيجية الإنجاز مرة واحدة . 7. استراتيجية التعاون . 8. استراتيجية المواجهة . 9. استراتيجية تفادى النزاع . 10. استراتيجية مواجهة النزاع . (Haunsell J.D,2008) و (بلال السكارنة ، 2010)	1 - تكتيكات توسيع المكاسب ، ومن الأمثلة على ذلك : تحديد مواعيد نهائية . مثال : (موعد طائرتي الساعة 7) و الهدايا الرمزية . 2 - تكتيكات التركيز على المكاسب الذاتية ، ومن الأمثلة على ذلك : الخداع .. إعطاء انطباع عكس الواقع و نقص السلطة ليس هذا بيدي . 3 - التكتيكات التنفيذية ، ومن الأمثلة عليها : التسويف .. الصبر و المفاجأة ... زيارة السادات للقدس . 4 - التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية كيف وأين ، وتشمل : المشاركة "نحن معا " و المساهمة" شيليني وأشيلك وجس النبض وسيط او إرسال مندوب. (أمريكا وفريق التنس إلى الصين) . 5 - التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية التعاون ، وتشمل : تقديم حلول وعروض بديلة . وتقديم حلول للمشكلات القائمة . 6 - التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية تفادي النزاع ، وتشمل : ادر خدك الأيسر وسجلها نقطة .. اقبل وبين حجم التضحية و اشتر بعض الوقت للبحث عن أفكار جديد . 7 - التكتيكات التنفيذية لاستراتيجية مواجهة النزاع ، وتشمل : الرجوع للحقائق وتأييد موقفك بالمستندات .. 8 - التكتيكات التنفيذية لاستراتيجيات الدفاعية ، وتشمل : التراجع .. إنقاذ ما يمكن انقاذة والمقايضة ... طلب التعويض .

المصدر : (من اعداد المؤلفان ، 2013)

إن مبادئ التفاوض هي :

1. القوة هى جوهر التفاوض .
2. التفاوض عملية تكتيكية .
3. القوة التفاوضية هى:

- القوة الموضوعية .
- القوة الشخصية .
- القوة الحقيقية .

- القوة المدركة .

إن المداخل المختلفة للقوة التفاوضية هي :

1. مدخل التحليل .. إقامة علاقة سببية بين سلوك طرف ورد فعل الطرف الآخر .
2. مدخل السيطرة .. قدرة طرف على معاقبة الطرف الآخر .
3. مدخل الاعتمادية .. زيادة اعتماد المفاوض (أ)على المفاوض (ب) تعطي (ب) قوة اكبر .

(فريد زيارة ، 2005)

مهارة إدارة الإجتماعات .

ان الاجتماعات . Meeting هي الطريقة البناءة لمشاركة الناس بالأفكار، فمن خلالها يتم التمكن من معالجة المواضيع المهمة بعمق، وتسمع للآخرين ابداء الاقتراحات، ولذا ينبغي معرفة نوع الاجتماع ومثالا على ذلك: (السكارنة، 2008) . الاجتماعات الدائمة، وتتعلق بمشاركة الأفكار، وتحديد الجداول ، وإحاطة المشاركين علماً بالمستجدات ، الاجتماعات لحل المشاكل حيث يعالج المشتركين المشاكل الناشئة، ويسعون إلى حلها.غير أن الاجتماعات قد تصبح دون فائدة إن لم يتم التأكد من صحة سير الأمور التالية هنالك متطلبات نجاح للاجتماع ، ويتضمن ذلك : (بلال السكارنة ، 2010)و (Reynolds , John I .2002) .

1 . تحديد وقت معين للبدء بها.

2. عدم انزعاج المشتركين فيها.

3. تحديد جدول أعمال الاجتماع .

4. تحديد مكان انعقاد الاجتماع .

5. تحديد الأشخاص المدعوين للاجتماع مسبقاً .

6. إدارة الاجتماع بطريقة ذكية وفعالة لتحقيق الأهداف المرجوة من الاجتماع .

7. عدم سيطرة البعض على مجريات الاجتماع واستثناء الآخرين

ان أساسيات نجاح الإجتماعات : (Reynolds , John I .2002)

أولاً . التحضير للاجتماعات ، ويشمل : Meeting Prepration

1. دراسة الموضوع .
2. إختيار الأعضاء .
3. وضع خطة المناقشة .
4. الترتيبات المادية .

ثانياً . القيادة ، و تشمل : Leading

1. التقديم .
2. المراقبة (مساهمة القائد) .
3. التنمية (مشاركة الأعضاء) .
4. استخلاص النتائج . (بلال السكارنة ، 2010)

إن خطوات تحضير الإجتماعات النقاشية هي : Discussion Prepration

الخطوة الأولى – دراسة الموضوع ، وتشمل :

1. حضر الوثائق و أدرسها .
2. جهز أمثلة و حالات واقعية .
3. أسأل نفسك :

- هل فحصت جميع وجهات النظر ؟
- هل إكتشفت جميع النقاط الرئيسية ؟
- كيف أقوم بعرض الموضوع : بالطريقة القياسية ؟ أم بالطريقة الاستقرائية ؟

الخطوة الثانية – اختيار الأعضاء ، وتشمل :

1. هل هم أكفاء ؟
2. هل لديهم خبرة في الموضوع ؟
3. هل يثير الموضوع اهتمامهم ؟
4. هل ستكون مشاركتهم فعالة ؟

الخطوة الثالثة – وضع خطة المناقشة ، وتشمل :

1. حدد الهدف .
2. حضر المقدمة (دون مبالغة في الإسهاب ودون مبالغة في الإيجاز حوالي5 دقائق) .
3. حضر خطوات المناقشة .
4. حضر النتائج الوسطى و النهائية .
5. حضر وقتاً تقريبياً لكل خطوة .
6. ارسم كيفية نمو المناقشة .

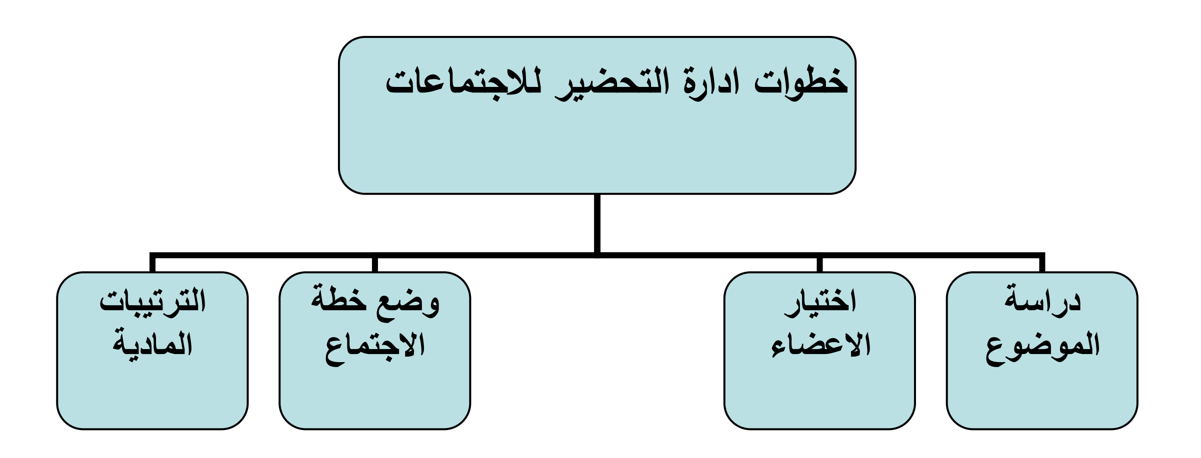
7. الأسئلة أهم أداة .

الخطوة الرابعة – الترتيبات المادية ، وتشمل : (Reynolds , John I .2002)

1. عدد الأعضاء من 7إلى 20 (العدد الأمثل 12) .
2. مدة الاجتماع من ساعة إلى ساعتين .
3. أرسل دعوات شخصية مع بيان موضوع الاجتماع .
4. راجع ظروف العمل (المكان ، الإضاءة ، التهوية ، الحرارة ، الضوضاء......)
5. راجع وسائل الإيضاح (سبورة ، أقلام طباشير ، أفلام , جهاز عرض فوقي ، شاشة عرض، خرائط ....)
6. اسأل نفسك : هل جميع الوثائق مجهزة ؟ والشكل (2-6) يبين ذلك .

الشكل (2-6)

خطوات ادارة التحضير للاجتماعات



المصدر: (من إعداد المؤلفان، 2013)

أما خطوات قيادة الاجتماعات النقاشية فتشمل : (Reynolds , John I .2002)

الخطوة الأولى – التقديم (تحديد الموضوع و التمهيد له) ، وتشمل :

- أحط المجموعة بجو من الارتياح .
- قدم للموضوع بوضوح و دقة .
- وضح خطوات المناقشة و سجلها بعد موافقة المجموعة .
- أبدأ المناقشة بسؤال .

الخطوة الثانية – المراقبة (حث الجميع على التفكير) ، وتشمل :

- ألزم جانب الحقائق و تجنب المناقشات المجردة .
- لا تشجع المجادلات الشخصية غير المجدية .
- تجنب المناقشات الجانبية .
- حافظ على النظام و تتبع تطور المناقشة .
- دع الجميع يشتركون فيها .

الخطوة الثالثة – التنمية (تفسير تفكير المجموعة و تطويره) ، وتشمل :

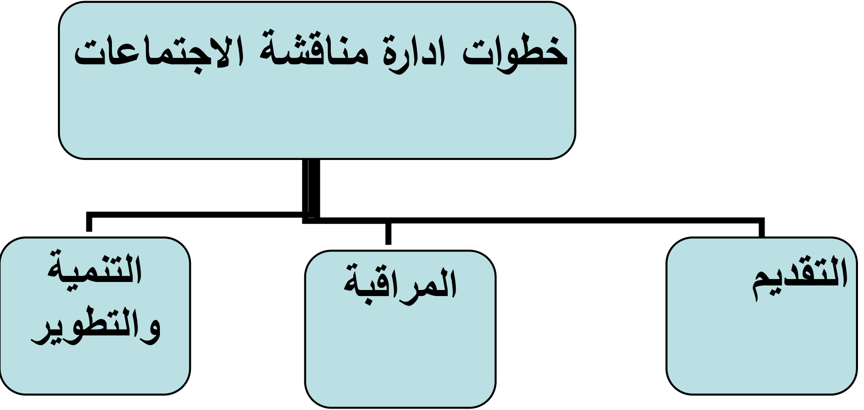
- أكتشف نقاط الأتفاق و الاختلاف .
- إبرز تفكير الأغلبية دون إهمال للأقلية .
- توصل إلى النتائج الوسطي .

علينا التعرف على أنماط الأفراد المجتمعين و كيف يتعامل القائد مع الأنماط المختلفة من الأفراد وهم : (بلال السكارنة ، 2010)

1. المجادل .
2. الإيجابي .
3. المتعلم .
4. الثرثار .
5. الخجول .
6. الرافض الذي لا يتعاون .
7. غير المهتم .
8. المتعالي .
9. كثير السؤال وغيرها . (Reynolds , John I .2002) و(Saunders , Mark , et al 2007) . والشكل (2-7) يبين ذلك .

الشكل (2-7)

خطوات ادارة مناقشة الاجتماعات



المصدر: (من إعداد المؤلفان، 2013)

خاتمة الفصل الثاني .

لقد تناول هذا الفصل المهارات الاساسية في ادارة الاعمال وحتى يكون الإداري بارعاً في الإدارة عليه أن يجيد مجموعة المهارات التي قد تبدو مخيفة وصعبة بادئ الأمر، لكنها في الحقيقة تتجسد في الاسس الثلاثة التالية : تحليل المهارات أي حل المشاكل واتخاذ القرارات وهي (مهارات فنية) ومشاركة المهارات وتعني نشر المعلومات عقد الاجتماعات وكتابة التقارير وهي (مهارات فكرية) والطريقة المثلى لمعالجة المشاكل تكمن بالاعتراف بوجود المشكلة أولاً، والتأثير على المهارات أي القيادة وبث الحماس في نفوس العمال وهي (مهارات إنسانية) ، وتم التطرق الى مهارات المدير الفعال حيث ان المهارة هي القدرة على الإنجاز والأداء، واستخلاص النتائج، وحل المشاكل ومواجهة المواقف بأكبر قدر من الفعالية والكفاءة، وتحت شروط ثلاث هي : السرعة والدقة والتتابع المنطقي في الأداء كما وتم الحديث عن المهارات الإدارية وهي : مهارة تحديد و تشخيص وحل المشكلات ومهارة كتابة التقارير والبيانات ومهارة التفاوض ومهارة إدارة الإجتماعات. مبينا خطواتها واستراتيجيات تطبيقها وفوائدها .

اسئلة الفصل الثاني .

يتكون هذا السؤال من (20) فقرة ، لكل فقرة عدة إجابات واحدة منها فقط صحيحة ، ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة لكل فقرة وعلى الترتيب :

1. من شروط المهارات الادارية الاتي :

أ. السرعة .

ب. الدقة .

ج. التتابع المنطقي في الاداء .

د. جميع ما ذكر صحيح .

2. المهارات الفكرية تطبق في مستوى :

أ. الادارة العليا .

ب. الادارة الوسطى .

ج. الادارة الدنيا .

د. الادارة التنفيذية .

3. ان التراكم الكمي في الاتجاه السلبي يقصد به :

أ. المشكلة .

ب. الحادثة .

ج. الواقعة .

د. الازمة .

4. ان القدرة على الانجاز والاداء والوصول الى النتائج وحل المشاكل يقصد به :

أ. الكفاة .

ب. الفعالية .

ج. التخطيط .

د. الادارة .

5. ان الادارة المباشرة (الاشرافية) تطبق :

أ. المهارات الفنية .

ب. المهارات الانسانية .

ج. المهارات الاجتماعية .

د. المهارات الفكرية .

6. من اقسام التقرير الاداري الرئيسية الاتي :

أ. المقدمة .

ب. المتن .

ج. الاستنتاجات والتوصيات .

د. جميع ما ذكر صحيح .

7. الخطوة الخامسة من خطوات تحديد المشكلة الادارية هي :

أ. تحديد المشكلة .

ب. تحليل المشكلة .

ج. تحديد وتحليل اسباب المشكلة .

د. اقتراح الحلول المناسبة للمشكلة .

8. من عناصر التقرير الاداري الرئيسية :

أ. الغلاف والملخص .

ب. صفحة العنوان والاشكال .

ج. جدول المحتويات والملاحق .

د. جميع ما ذكر صحيح .

9. من اركان مهارة التفاوض الاتي :

أ. مصالح مشتركة .

ب. قضايا مشتلركة .

ج. الالتزام .

د. (أ+ب) صحيحان .

10. من مبادئ مهارة التفاوض :

أ. القدرة الذاتية .

ب. المنفعة والعلاقات المتبادلة .

ج. التخطيط الاداري .

د. (أ+ب) صحيحان .

11. من انماط الافراد في الاجتماعات الاتي :

أ. المجادل .

ب. الخجول .

ج. الثرثار .

د. جميع ما ذكر صحيح .

12. احدى الاتية ليست من المهارات الادارية الاساسية :

أ. كتابة التقارير .

ب. التفاوض.

ج. عقد الاجتماعات .

د. اتخاذ القرارات .

13. من مداخل مهارة التفاوض الاتي :

أ. مدخل التحليل .

ب. مدخل السيطرة .

ج. مدخل الاعتمادية .

د. جميع ما ذكر صحيح .

14. من خطوات قيادة الاجتماعات النقاشية :

أ. التقديم .

ب. المراقبة .

ج. التنمية والتطوير .

د. جميع ما ذكر صحيح .

15. من اساسيات نجاح الاجتماعات :

أ. التحضير للاجتماعات.

ب. قيادة الاجتماعات

ج. الترتيبات المادية .

د. (أ+ب) صحيحان .

16. الخطوة الثانية من خطوات التحضير للاجتماعات النقاشية الاتي :

أ. اختيار الاعضاء.

ب. وضع خطة المناقشة .

ج. المراقبة .

د. الترتيبات المادية .

17. حالة التقارير التي يكون فيها الملخص في صفحة منفصلة هي :

أ. التقارير القصيرة .

ب. التقارير الطويلة

ج. التقارير الشفوية .

د. التقارير المكتوبة .

18. إحدى التقارير الآتية ليس لها غلاف :

أ- التقارير الإدارية .

ب- التقارير التسويقية .

ج- التقارير الالكترونية .

د- التقارير الكبيرة .

19. المقدمة من أقسام التقرير الرئيسية وتوضح :

أ. هدف التقرير.

ب. حدود التقرير .

ج. موضوع التقرير وخلفيته واسم معده والجهة المقدم لها فقط .

د. جميع ما ذكر صحيح .

20. تظهر قائمة الأشكال التوضيحية في التقرير عندما يكون عددها هو :

أ. 10 فأكثر .

ب. 10 فأقل .

ج. 5 فاقل .

د. 5 فأكثر .

مراجع الفصل الثاني .

- زكريا عزام ، وعلي الزعبي ، 2011، دراسة حالات ادارية وتسويقية (مدخل منهجي – تطبيقي) ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .
- علي الزعبي ، 2009، ادارة المبيعات (منظور تطبيقي – استراتيجي) ط1 ، دار اليازوري للنشر ، عمان – الاردن .
- خليل الشماع ، 2007، مباديء الادارة مع التركيز على الادارة، ط5، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن ص ص 23- 67 .
- احمد دودين ، 2013، الادارة الحديثة(وظائف المنظمة) ، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .
- علي الزعبي ، 2013، مبادئ الادارة – الاسسس والاصول العلمية ، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .
- فيصل الشواورة ، 2011، مبادئ ادارة الاعمال من الالف الى الياء (مفاهيم نظرية ومنطلقات عملية) ، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .
- صلاح النعيمي ، 2013، الادارة ، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .
- خليل الشماع وخضير حمود، 2009، نظرية المنظمة، ط2، مطبعة الرافدين، بغداد- العراق.
- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون ، 2009، مبادئ الادارة، ط2، الرياض- السعودية ، ص23-44.
- أنيس عبد الكريم ، 2003، الادارة منهج للعمل ، دار الأمل للنشر ، طرابلس – ليبيا ، ص13-20 .
- نعمة جواد ، 2006، مدخل في وظائف المنشاة ، ط3، مطبعة عصام ، بغداد – العراق ، ص12-16.
- صلاح الشنواني، 2010، أصول الادارة ، ط4، الدار الجامعية للنشر ، القاهرة – مصر ، ص21-45 .
- سنان غالب المرهضي ، 2003 ، نظرية المنظمة – مدخل استراتيجي ، مركز الأمين للنشر ، صنعاء – اليمن ، ص34-39.
- شوقي جواد وقيس المؤمن ، 2009 ، سياسات الأعمال ، مطبعة الراية للنشر ، بغداد – العراق ، ص45.

- حسين حريم ، 2003، ادارة اعمال المنظمات – منظور كلي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن ، ص 10-35 .
- خضير كاظم ، 2006 ، الادارة باللغة الانكليزية وكتابة الرسائل، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن ، ص 11-55 .
- عبد السلام أبو قحف وعبد الغفار حنفي ، 2004، أساسيات وتنظيم الادارة ، الدار الجامعية للنشر ، القاهرة – مصر، ص45- 60 .
- فريد زيارة ، 2005، المبادئ والاصول للادارة والاعمال، ط5، مطبعة اربد – الاردن .
- علي الزعبي ، 2010 ، اساليب ومبادئ التسويق (مدخل منهجي – تطبيقي) ، دار الصفا للنشر ، عمان – الاردن ص ص23- 65 .
- سيد الهواري، 2007، مبادئ الإدارة (الاصول العلمية) ، مكتبة عين شمس ، القاهرة – مصر ص45 .
- محمد عبد الغني هلال، 2010، الادارة من اجل التميز (التخطيط والتنظيم) ، مركز تطوير الاداء والتنمية للنشر والتوزيع ، القاهرة – مصر ص ص45- 78 .
- بلال السكارنة ، 2010، التطوير التنظيمي والاداري ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن ص ص78 - 99 .
- بلال السكارنة ، 2009، القيادة الادارية الفعالة ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن ص ص43 - 88 .
- منال طلعت ، 2003، اساسيات في علم الادارة ، المكتب الجامعي الحديث ، القاهرة – مصر ص ص 10-24 .
- احمد ماهر ، 2004، الادارة : المبادئ والمهارات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية – مصر، ص 54.
- علي الزعبي ، 2010 ، بحوث التسويق (مدخل منهجي – تطبيقي) ، دار الصفا للنشر ، عمان – الاردن ص ص54 - 65 .

- Saunders , Mark , et al , 2007, “skills of an effective administrator , “harvo business review , pp. 90-94.

- J.kotter, 2007, “what effective general managers really do “ Harvard business revi ew , march-april , pp.123-125.

- Rober L.katz , 2004, skills of an effective administrator , “harvo business review , septermber-october , pp. 90-102.

- Samuel c.certo ,2003, modern management, 9th ed, new jerse p.11.

- Henry mintzberg, 2004, the nature of managerial work, englewo cliffs, n.j: prentice-hall,.

- Daft,Richard. L, 2000, Management, New York: The Dryden Press, Fifth ed. , pp. 566 -568 .
- Reynolds , John I .2002, skills of an effective administrator , “harvo business review , , pp. 186-188.

- Rummel , J . Frances and Ballanie , Wesley, 2003, Management, New York: The Dryden Press, Fifth ed. , pp. 307 -315 .
- Moser & Kalton ,2007, modern management, 9th ed, new jerse p.11.
- Haunsell J.D,2008, skills of an effective administrator , "harvo business review , pp. 56-65.

الفصل الثالث

مراحل تطور الفكر الإداري

تمهيد .
مدارس الفكر الاداري في الاسلام .
مدارس الفكر الاداري التقليدي – الكلاسيكي .
مدارس الفكر الانساني - السلوكي .
مدارس الفكر الاداري المعاصر – الحديث .
خاتمة الفصل الثالث .
أسئلة الفصل الثالث.
مراجع الفصل الثالث.

الفصل الثالث

مراحل تطور الفكر الإداري

أهداف الفصل:

على القارئ أن يسعى من دراسته لهذا الفصل تحقيق الأهداف التالية :

1- التعرف على مراحل تطور الفكر الإداري .

2- التمييز بين مدارس الفكر الاداري مع التعرف على مكونات وخصائص وسمات كل مرحلة .

3- التعرف على مدارس الفكر الاداري في الاسلام .

4- التعرف على مدارس الفكر الاداري السلوكي – الانساني .

5- التمييز بين مدارس الفكر الاداري الكلاسيكي .

6. التعرف على مدارس ونظريات الفكر الاداري المعاصر – الحديث .

تمهيد . Introduction

عملية الاداره قديمه وقد ارتبطت بالحضارات الانسانيه فالحضاره السومريه سنة 5000 ق.م في العراق اوجدت انظمت القياس والبريد والانشطه التجاريه ، والحضاره المصريه سنة 3000 ق.م شيدت الاهرامات كدليل على ادوات التنظيم والسيطره المعقده والحضاره البابليه اوجدت نظام الاجور والعقود وحل النزاعات وهكذا هي باقي الحضارات الرومانيه واليونانيه والصينيه .

ومن هنا جاء الاهتمام بدراسة الاداره من خلال محطات بارزه اهمها الثوره الصناعيه في اوروبا ومبدأ تقسيم العمل لآدم سميث في كتابه (ثروة الامم) الذي صدر في عام 1776 م ذلك المبدأ الذي جاء وما يبرره في رفع مستوى مهارة الفرد في العمل مع الاقتصاد في الوقت والموارد بسبب التخصص وتقليل كل اعمال الهدر والضياع من جرّاء انتقال الاعمال وبصوره مستمره .أما الثوره الصناعيه في القرن الثامن عشر فقد قدمت إضافات فكريه لادارة الاعمال حيث ظهرت المصانع الكبيره التي تعتمد على المعدات والالات بدلا من قوة العمل اليدويه وحتى لا تهدر هذه المصانع مواردها وامكانياتها عليها

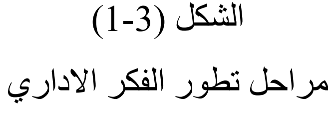
العمل بكفآءه وهذا يحتاج الى اداره ماهره تنجز الاهداف المحدده ويقع على عاتقها معرفة السوق والطلب وتوفير المواد الاوليه وتوزيع الاعمال على العاملين مع المتابعه والرقابه والتنسيق بينها فظهر الانتاج الواسع وما رافقه من خفض الكلف ودور ايجابي للحكومات في توفير التسهيلات المرتبطه باللوائح والتشريعات والانظمه وهذا ما اوجد الحاجه الى معرفه اداريه متخصصه في جميع نشاطات منظمات الاعمال .(خليل الشماع ،2007) و(فريد زيارة ، 2005)

وفي لمحة تاريخية موجزة عن الادارة فان الادارة ظاهرة ترافق وجود المجتمعات السياسية، فحيث يوجد مجتمع سياسي منظم توجد الإدارة.وهناك من يذهب إلى أن ادارةالاعمال قد بدأت في الصين، إذ أن الصينيين هم أول من اشترط اختبارات معينة بالنسبة للمرشحين للدخول في الوظائف الحكومية حتى يتم تعيينهم، أي أنهم أول من أخذ بنظام الجدارة للتعيين في الوظائف العامة. وهناك من يذهب إلى أن مصر القديمة قد بلغت درجة كبيرة من التقدم في التنظيم والكفاءة.وكذلك يوجد من يذهب إلى أن الإغريق كانت لهم ادارة اعمال متقدمة.وهناك أيضا من يذهب إلى أن الرومان طبقوا العديد من مبادئ ادارةاعمال في تنظيم وادارة اعمال الجيوش والإدارات المدنية المختلفة،المنتشرة في كافة أرجاء الإمبراطورية الواسعة، وقد عُرِفَ الجهاز الإداري للدولة الرومانية بأنه أضخم جهاز إداري بيروقراطي في التاريخ.ونرى في سياق هذه اللمحة التاريخية الموجزة أن نعرض لمثال تاريخي بارز للإدارة، هو مثال ادارةاعمال في مصر القديمة.لقد أقام المصريون القدماء نظاماً للادارة تميز بالخصائص التالية: (حسام العربي ، 2010)

1. اعتماد التخطيط: لقد اعتمد المصريون خلال العصر الفرعوني، التخطيط لتقدير محصولات الغلال الزراعية سنويا، وقاموا بإنشاء المقاييس لقياس منسوب المياه ومقدار الفيضان في كل عام، واستطاعوا التوصل إلى توقع هل سيكون العام عام ازدهار أم عام نقص في المحصول؟.
2. استخدام الإحصاء:استخدم المصريون القدماء الإحصاء لمعرفة عدد السكان، وتقدير الثروات بغية تقدير الضريبة على الدخل.
3. تطبيق نظام متطور للوظيفة العامة: راعى المصريون القدماء الكفاءة الإدارية في اختيار الموظفين، وطبقوا نظام تدريب الموظفين على أعمالهم.
4. التميز ببعض الخصائص الحديثة: لقد تميز الجهاز الإداري في العصر الفرعوني ببعض الخصائص التي يتميز بها الجهاز الإداري للدول الحديثة، مثل شموله لإدارات متنوعة ومتعددة حسب المهام الموكولة إليها، ومثل احتوائه نظاما للسجلات والوثائق وكتابة التقارير ونظاما للأجور والرواتب. (فوزي أدهم ، 2005)

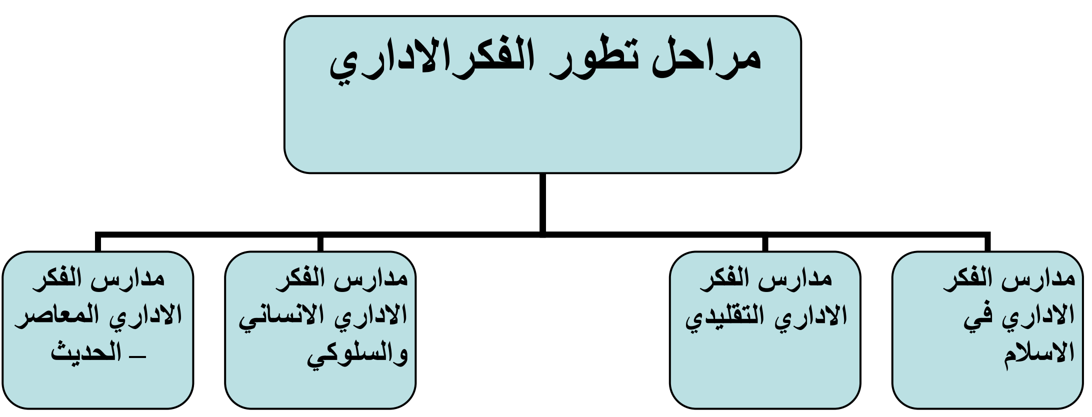
مراحل تطور الفكر الاداري . Management Stages

لا يفوتنا في هذا الصدد مادمنا في مجال مناقشة قضية الادارة أن نستعرض في إيجاز بعض صور تطور الفكر الإداري وعلى ضوء ذلك يمكن النظر لادارة الاعمال من خلال اربعة مراحل أساسية تتمثل في الشكل (3-1) التالي: .(خليل الشماع ،2007) و(فريد زيارة ، 2005) و(بلال السكارنة ، 2010) و(كامل المغربي، 2006) و(C. George, 2002) .



الشكل (3-1)

مراحل تطور الفكر الاداري



المصدر: (من إعداد المؤلفان، 2013)

اولا: مدارس الفكر الاداري في الاسلام .

لقد أدخلت النظرية الإسلامية بعدا اجتماعيا مهما ومؤثرا في السلوك الإداري داخل المنظمة، وهو البعد الأخلاقي. فلا ادارة اعمال في الإسلام بلا أخلاق، كما أنه لا يوجد مجتمع إسلامي بلا أخلاق. وعليه تمتاز نظرية ادارةالاعمال في الإسلام بعدة خصائص من اهمها : (محمد مهنا العلي، 2005) و(حزام المطيري، 2007)و (عبدالعزيز هنيدي ، 2009) و(أحمد النزجاجي، 2008)

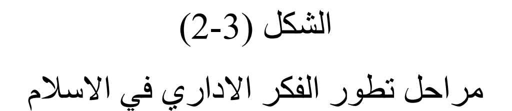
1 – انها مرتبطة بالنظرة الاجتماعية للمجتمع الإسلامي، ومرتبطة بأخلاقيات وقيم المجتمع الإسلامي (المتغير الاجتماعي الأخلاقي).

2 - انها تركز الاهتمام على المتغير الاقتصادي والحافز المادي، وتعمل على إشباع حاجات الفرد الفسيولوجية (المتغير الاقتصادي المادي).

3 – انها تهتم بالشورى في ادارةالاعمال كعنصر أساسي.

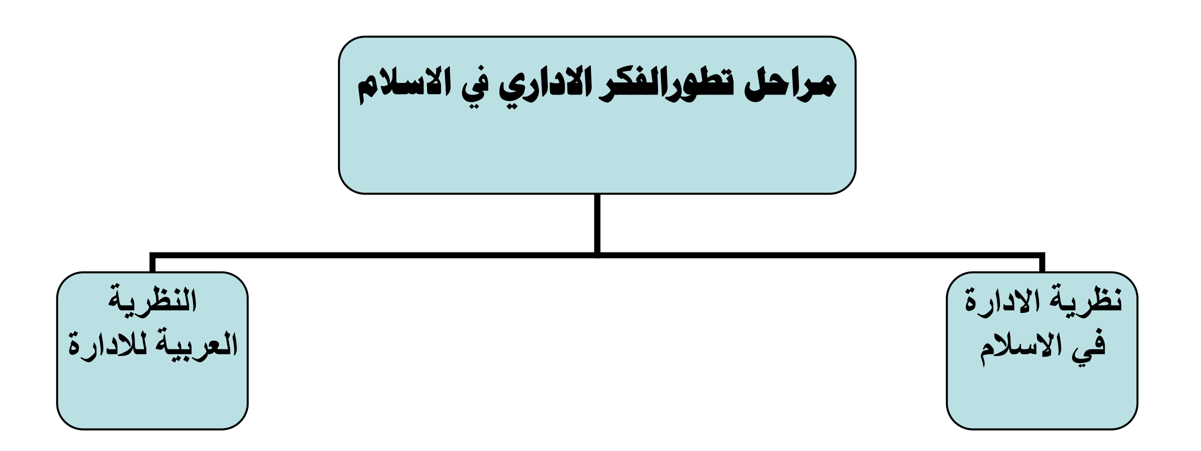
4 - انها تهتم بالعوامل الإنسانية والروحية، وتحترم الإنسان كإنسان، وتشركه في العملية الإدارية، كل حسب مقدراته العقلية وإمكانياته واستعداداته النفسية (المتغير الإنساني).

5 - انها تهتم بالنظام وتحديد المسئوليات، وتحترم السلطة الرسمية والتنظيم الرسمي، وتحترم الهيكل التنظيمي، وتطلب الطاعة بالمعروف (متغير السلوك والنظام). والشكل (3-2) يبين المراحل الادارية .



الشكل (3-2)

مراحل تطور الفكر الاداري في الاسلام



المصدر: (من إعداد المؤلفان، 2013)

1- مدرسة الادارة الاسلاميه :

لقد جاء الاسلام لتنظيم حياة الناس في كل ابعادها ومجالاتها المختلفه فوضعو اسساً ومرتكزات واضحه لتنظيم العلاقات بين الناس وخالقهم عز وجل و بين بعضهم البعض في المجتمع الواحد والمجتمعات المتعدده ونظّم علاقة الانسان بذاته وقد ظهر ذلك في تنظيم شؤون الحياة في الدنيا وفي اعداد الانسان لصالح الاخره وقد حثّ الاسلام على الاستفاده من الموارد الموجوده في الارض من اجل اشباع الحاجات والرغبات وتحقيق السعاده واستمرار وجوده وفي مجال منظمات الاعمال وضع الاسلام مبادئ لآداء انشطتها واعمالها ووضع اسس لآداء وظائف مديرها وحثّ على التعامل مع الناس بأخلاق عاليه وبدون خداع وتضليل وغش ووضع الاسس لآداء مختلف الوظائف الاداريه من تخطيط و تنظيم ورقابه لتحقيق الكفاءه والفاعليه وقد احتوى القرآن الكريم دستور هذه الامه على نصوص كثيره تتعلّق بكل

جوانب ووظائف العمليه الاداريه ثم جاءت الاحاديث النبويه الشريفه موضحه لتعاليم الاسلام حول الاداره والاقتصاد وغيرها وتالياً بعض ما ورد في القرآن الكريم :(عبدالعزيز هنيدي ، 2009)

أ) الحث على العمل المخلص والجاد والاخلاق ، قال تعالى "هو الذي جعل لكم الارض ذلولاً فإمشوا في مناكبها وكلوا من رزقها واليه النشور" (سورة الملك،ايه 15).

ب) التعامل الحسن مع الناس وادارة اعمال العاملين على اساس العدل والمساواه ، قال تعالى " ان الله يأمركم ان تؤدوا الامانات الى اهلها واذا حكمتم بين الناس ان تحكموا بالعدل " (سورة النساء ، ايه 57). .(خليل الشماع ،2007) و(فريد زيارة ، 2005)

جـ) تحقيق الرضا والمنافع في التجاره قال تعالى "يا ايها الذين امنوا لا تأكلوا اموالكم بالباطل الا ان تكون تجاره عن تراضٍ " (سورة النساء ، ايه 28).

د) في اداء وظيفة التخطيط : قال تعالى " ان الظن لا يغني من الحق شيئاً " (سورة يونس ، ايه 36)

هـ) في وضع وظيفة التنظيم وما فيه من مسؤوليات وصلاحيات وسلطات وعلاقات ونطاق اشراف قال تعالى : " نحن قسّمنا بينهم معيشتهم في الحياة الدنيا ورفعنا بعضهم فوق بعضٍ درجات " (سورة الزخرف ، ايه 32).

و) وفي عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات والحصول على المعلومات قال تعالى " وشاورهم في الامر فاذا عزمت فتوكل على الله " (سورة آل عمران ، ايه 159).

ز) وفي وظيفة الرقابه الاداريه داخليه كانت امر خارجي قال تعالى " وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون الى عالم الغيب والشهاده فينبئكم بما كنتم تعملون " (سورة التوبه ، ايه 106).

ل) وفي وظيفة التوجيه ومرتكزاتها القياده والاتصالات والحوافز لدفع الناس على العطاء وتأكيد ديمقراطية الاداره: قال تعالى " فبما رحمه من الله لنت لهم ولو كنت فظّاً غليظ القلب لنفضوا من حولك فاعفوا عنهم واستغفر لهم الله " (سورة آل عمران ، ايه 159).

ك) وفي مجال حسن معاملة الافراد: قال تعالى " يا ايها الذين امنوا ان جاءكم نبأ بنبئٍ فتبينوا".

ح) وفي مجال التعاون: قال تعالى " وتعاونو على البر و التقوى ".

- لقد ترك الاسلام تراثاً خالداً على صعيد الدوله وتقسيماتها تمثّل في الآتي : (محمد مهنا العلي، 2005)

أ) نظام الحكم حيث تم تنظيم الوزارات و الدواوين .

ب) الدواوين كانت مركزيه باللغه العربيه والدواوين المحلّيه في الولايات المفتوحه وكانت علم قبل الاسلام حث عليها عبد الملك بن مروان و ابنائه هشام و الوليد .

جـ) وفي عهد الخلفاء الراشدين كانت الدواوين هي ديوان الجند و ديوان بيت المال .

د) و في عهد الخلفاء الامويين اصبحت الدواوين هي ديوان الخراج والرسائل والجند والخاتم والنفقات والصدقات وديوان الطراز .

هـ) وفي عهد الدوله العباسيه ظهور منصب الوزارات ورئيس الوزراء وجعلت السجلات في دفاتر بدلاً من الصحف المتفرّقه واحدثت دواوين المصادرات واللوازم والصوافي وديوان الموالي الاتراك في زمن الخليفه وتقسيم كل ديوان مركزي الى دواوين صغيره وجعل عطلة الخميس والجمعه ولكتّاب الدواوين واصبح كل ديوان في ولايه يتكوّن من قسمين هما : الاصل والزمام .

و) ظهور الاداره المركزية والاداره اللامركزيه .

ز) تحديد صلاحيات الوزير وصلاحيات الخليفه .

ل) تحديد الوزاره في نوعين هما : وزارة التفويض ووزارة التنفيذ .

ان ادوات ووظائف العملية الادارية بمنظور اسلامي هي: (Robert Kreitner, 1992) و(محمد مهنا العلي، 2005) و.(خليل الشماع ،2007) و(فريد زيارة ، 2005)

1 ـ التخطيط: هو عبارة عن عملية فكرية تعتمد على المنطق والترتيب والتقدير والمرونة وإيجاد البدائل، ومن شواهده في القرآن قوله تعالى على لسان نبيه يوسف عليه السلام: "قال تزرعون سبع سنين دأبًا فما حصدتم فذروه في سنبله إلا قليلاً مما تأكلون. ثم يأتي من بعد ذلك سبع شداد يأكلن ما قدمتم لهن إلا قليلاً مما تحصنون. ثم يأتي بعد ذلك عام فيه يغاث الناس وفيه يعصرون " [يوسف 47-49]، ومن الأحاديث النبوية الدالَّة على التخطيط والعمل لتفادي تقلبات المستقبل حتى يحمي الإنسان نفسه ومَنْ تحت ولايته قوله صلى الله عليه وسلم لسعد بن أبي وقاص- رضي الله عنه-: "...إنك أن تذر ورثتك أغنياء خير من أن تذرهم عالة يتكففون الناس...) وأيضًا قوله للأعرابي الذي ترك ناقته عند باب المسجد دون أن يعقلها: "اعقلها وتوكل"، وفي هذا الحديث إشارة للإداري المسلم بأن يربط التوكل على الله بالاحتياط والتخطيط الذي لا يتنافى مع التوكل، ولا مع القضاء والقدر. (عبدالعزيز هنيدي ، 2009)

2 ـ التنظيم: هو بيان وتحديد الهيكل الذي تنتظم فيه علاقات السلطة والمسؤولية وهو كيان حي متحرك ولابد من إعداده ليتلاءم دائمًا مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وهو ما جاء به الإسلام قال تعالى: { أهم يقسمون رحمة

ربك نحن قسمنا بينهم معيشتهم في الحياة الدنيا ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات } [الزخرف: 23]، وهذا غاية في التنظيم، فهو تنظيم الكون والحياة بأجمعها. ونجد في قدوم النبى - صلى الله عليه وسلم- أولى خطوات التنظيم وهي المؤاخاة حيث قال: (تآخوا في الله أخوين أخوين) فآخى بين المهاجرين والأنصار ليكونوا نواةً لتنظيم المجتمع.

3 - التوجيه: هو القدرة على السير الصحيح مع الموظفين، وهدايتهم وتوجيههم مع إيجاد روح الود والحب والرضا والانتماء للعمل. ولقد اعتنى الإسلام بالتوجيه وأولاه رعاية خاصة لشحذ الهمم، فمن ذلك قوله تعالى: {ولو كنت فظًا غليظ القلب لانفضوا من حولك }[آل عمران: 159]، وهذا توجيه أعلى للقائد والحاكم، وكذلك قوله تعالى: {وأن تعفوا أقرب للتقوى ولا تنسوا الفضل بينكم}[البقرة: 237]، وهذا توجيه عام للمحكومين والعامة. .(خليل الشماع ،2007) و(فريد زيارة ، 2005)

4- الرقابة: هي عملية ملاحظة نتائج الأعمال التي سبق تخطيطها ومقارنتها مع الأهداف التي كانت محددة واتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاج الانحرافات، وهي غاية الأمر ومنتهاه، فبعد التطبيق الكامل يأتي دور التأكد من أن تنفيذ الأهداف المطلوب تحقيقها في العملية الإدارية تسير سيرًا صحيحًا حسب الخطة والتنظيم والتوجيه، ولعل الإداري المسلم المؤمن هو المدرك حق الإدراك حقيقة الرقابة، والعمل على إنفاذها سواء على نفسه أو على غيره، ومن شواهد الرقابة في القرآن الكريم قول الله تعالى: { وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون } وقوله عز وجل: {ما يلفظ من قول إلا لديه رقيب عتيد} ومن السنة النبوية حديث جبريل عليه السلام: (... فأخبرني عن الإحسان؟ فقال صلى الله عليه وسلم: أن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك... الحديث) ، وهذا من أعظم أنواع الرقابة الذاتية، وهنا يتفاضل الناس ليس فقط بمقدار ما يحملونه من (علوم) الإدارة، بل أيضًا بمقدار ما يُجيدونه من (فنونها) وأساليب تطبيقه.

وتختلف ادارةالاعمال فى الاسلام عن اى ادارةالاعمال فى اى موضع اخر لان ادارةالاعمال فى الفكر الاسلامي تلتزم بعدة مبادئ تسير عليها : (عبدالعزيز هنيدي ، 2009)

المبدا الاول : هو أنها تسير وفق اصول شرعية .

المبدا الثانى: انها تسير وفق أخلاقيات ايمانية .

المبدا الثا لث: انها دائما تساير الحداثة في رقيها .

المبدا الرابع: انها ترتكز على عناصر بشرية جيدة .

المبدا الخامس: هو انها تقوم على اساس المصلحة العامة اولا . فادارةالاعمال فى الاسلام اساس شرعيتها الشورى فلا ينفرد فيها شخص برايه ثم يطلب الموافقة عليه لكن اولى خطواتها ان يكون الامر قائم على الشورى ثم يعرض للموافقة عليه مثال ذلك اختيار مدير ادارة اعمال يتم اختيارعدد من الافراد مؤهلين يتم ترشيحهم من قبل لجنه خاصة بالامر وفق قدراتهم االسابقة الذكر وتعرض الاسماء هذة على مجلس ادارةالاعمال للاختيار

انسب العناصر المرشحة وهذا الشخص الذى تم اختياره يجب ان يتصف بعدة صفات اخلاقية مفادها فى مجملها يرجع الى مدى التزامة بالاسلام من حيث الايمان بالله ورسوله وفقة تعامله اى علاقاته الاجتماعية فى محيط عمله مع المرؤوسين والروساء . .(خليل الشماع ،2007) و(فريد زيارة ، 2005)

ان الفكر الإداري الإسلامي رافِدٌ من روافدِ الشَّرْعِ الإسلامي، الذي يستمد مصادرَه من مصادِرَ رَبَّانيةٍ عظيمة، ويَختلف عن مصادر الفكر الإداري الحديث، الذي وضَعَه البشر، والذي يكون قابلاً للخطأ والصَّواب، كما أنَّه قابل للتبديل والتغيير عكس مصادر التشريع الإسلامي، الذي يَستند إلى عقيدةٍ راسخة وثابتة، وتنقسم مصادرُ التشريع الإداري الإسلامي قسمين، هما:

أولاً: المصادر الأساسية:

أ- القرآن الكريم.

ب- السنة النبوية.

ثانيًا: المصادر الفرعية:

أ- الإجماع.

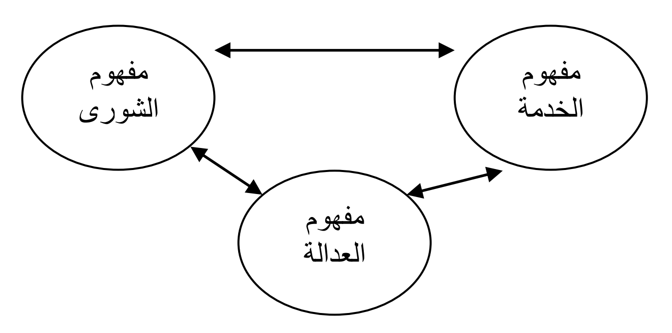
ب-القياس. (عبدالعزيز هنيدي ، 2009)و.(خليل الشماع ،2007) و(فريد زيارة ، 2005)

2. **النظرية العربية للادارة .** Arab Management Theory إن هذه النظرية تقوم على ثلاثة أعمدة ومفاهيم أساسية وهي : (عبد العزيز ابونبع ، 2004) .

- مفهوم الخدمة .
- مفهوم الشورى .
- مفهوم العدالة والانصاف والمساواة . والشكل (3 – 3) يوضح ذلك :

الشكل (3-3)

مفاهيم النظرية العربية للإدارة

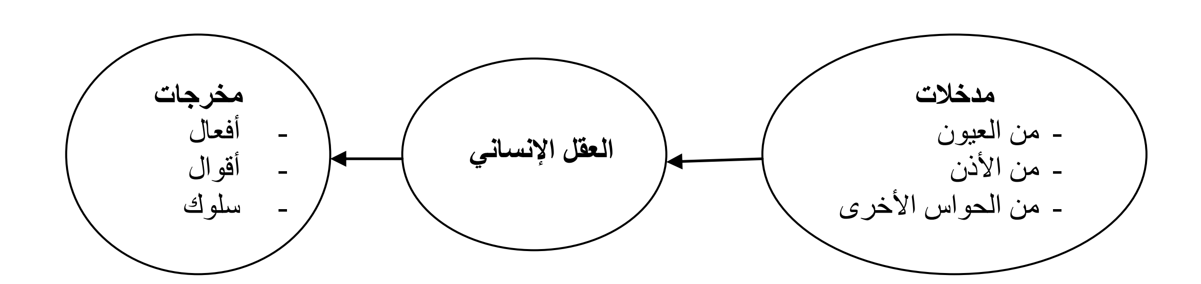


المصدر : (مقتبس من عبد العزيز أبو نبعة, 2004)

إن نموذج العقل الإنساني والمؤثرات فيه ونتائج تلك المؤثرات يوضحها الشكل (3 – 4) :

الشكل (3 -4)

نموذج العقل البشري

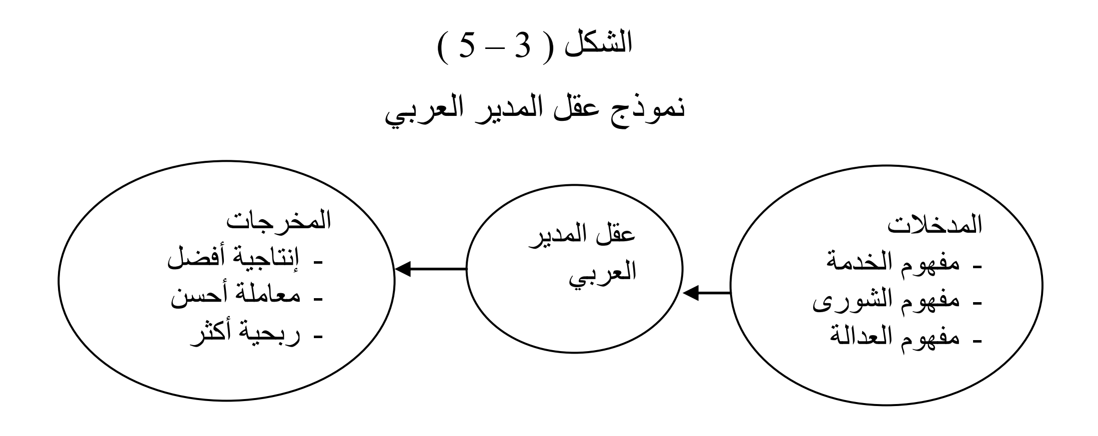


المصدر : (مقتبس من عبد العزيز أبو نبعة, 2004)

وإذا أردنا تطوير وتغيير المدير العربي وفق هذه النظرية علينا أولاً تغيير مدخلات عقل المدير العربي حتى تؤثر به وترفع كفاءته وفعاليته وأدائه وتالياً نموذج يوضح ذلك الشكل (3-5) .

الشكل (3 – 5)

نموذج عقل المدير العربي



المصدر : (مقتبس من عبد العزيز أبو نبعة, 2004)

إن مرتكزات هذه النظرية هي :

- عامل موظفك كضيف أي بالاحترام والتقدير .
- المشاركة في اتخاذ القرار .

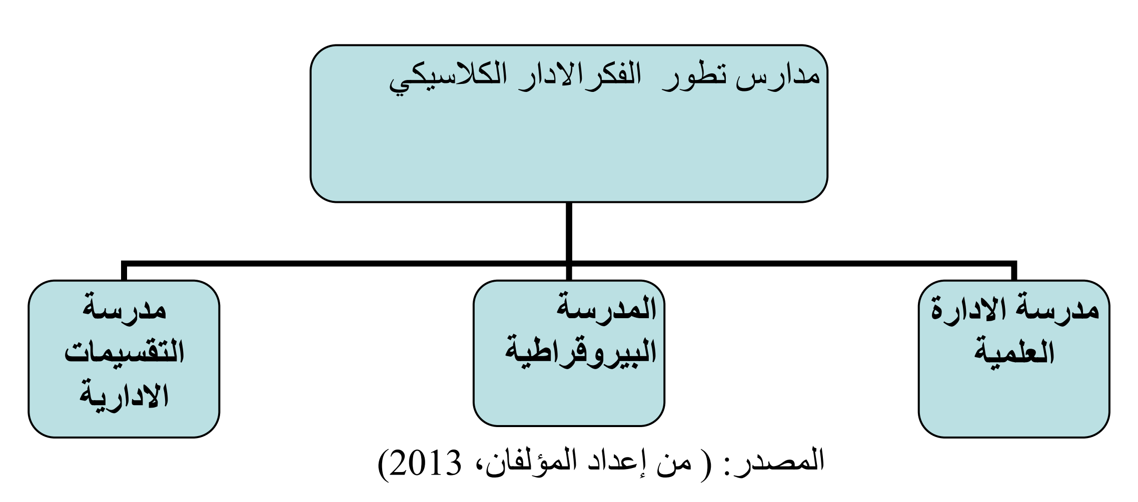
- بناء جسر العدالة والمساواة .
- تجنب الظلم الإداري .
- تحقيق التكامل والتعاون بين أطراف العملية الإنتاجية .
- توفر إرادة التطوير والتغيير .

ثانيا : مدارس الفكر الاداري التقليدي –الكلاسيكي .

هذا الفكر التقليدي يشتمل على عدة مدارس اداريه اهمها والشكل(3-6) يوضح ذلك : (Thomas S. Bateman, and Scott A. Snell,2005)

الشكل (3-6)

مدارس تطور الفكرالادار الكلاسيكي



المصدر: (من إعداد المؤلفان، 2013)

1) مدرسة الاداره العلميه .

ظهرت هذه المدرسه ما بين 1890-1930 وروادها : فريدريك تايلر وهنري كنت وفرانك كلبرت وزوجته ليليان كلبرت . وبدايات ولادتها تعود الى عام 1911 م عندما اصدر رائدها فريدريك تايلر كتابه (المبادئ للإداره العلميه) فوضعت فصول هذا الكتاب تايلر في منزلة ابو الاداره العلميه وهي العبارة التي كتبت على قبره في ولاية فيلادلفيا في اليوم التالي لعيد ميلاده ال59 ، تقوم هذه المدرسة على الفكره القائلة : ان هناك طريقه نظاميه وقياسيه واحده لاداء كل عمل ، وعلى هذه الطريقه يجب ان يتدرب العامل لزيادة الانتاج مع استبعاد كل ما يعيق ذلك العمل . ومن العوامل التي ادت الي نشوئها الحاجه الى رفع مستوى الانتاجيه وتحسنها ، والحاجه الى زيادة كفاءة ادارة اعمالالعاملين في ظل قلّة الايدي العامله الماهره .(فريد زيارة ، 2005، ص48و49) و (Fredrick Taylor, 2002) .

ان اسهامات الحركه العلميه هي :

1-استخدام المنهج العلمي الذي يقوم على الملاحظه والقياس والتجربه في حل المشاكل الفنيه والصناعية .

2-التركيز على اختيار العاملين وحسن تدريبهم على الاداء وفقا للطريقه المثلى لاعمالهم.

3-تخفيض الكلف بإزالة كل العوائق امام الانتاج .

4-توفير مناخ للتعاون بين العاملين والاداره.

5-فصل مسؤولية الاداء التخطيطي عن التنفيذ .

ويؤخذ عليها :

6- انه يصعب اعتمادها في ظل متغيرات بيئيه معقده.

7-تركيزها على عقلانيه ورشد الفرد مع الاهتمام بجوانبه الماديه. (C. George, 2002)

2) مدرسة النظريه البيروقراطيه : (Richard m. weis,2003)

ورائدها عالم الاجتماع الالماني ماكس فيبر (Max Weber) والبيروقراطيه لدى ماكس فيبر : هي ذلك النموذج المثالي للمنظمه وفقا للخصائص المذكوره اعلاه فهي الاساس لبناء العقلانيه في المجتمع وهذا هو سر استخدامها في التنظيمات الحكوميه.، للفتره 1864-1920 ومن خصائصها الاتي : .(فريد زيارة ، 2005، ص56و57)

1-العقلانيه.

2-الرسميه في الاجراءات والقواعد والاوامر والتعليمات .

3-التخصص في العمل .

4-هرمية السلطه (سلسلة اصدار الاوامر).

5-الجداره اساس التدرج في العمل.

6-اللاشخصيه (الاسس الموضوعيه).

7-الفصل بين اداره وملكيه الشركه .

8-الرقابه والانضباط الدقيقين في اداء مهمات العاملين .(David Frederick ,2006) و(Henri Fayol , 1998) .

3. مدرسة التقسيمات الإدارية (العملية الإدارية) أو (عمومية الإدارة) :

رائدها ومؤسسها الفرنسي هنري فايول (Henri Fayol) ، ومنهج هذه المدرسة في ادارة الأعمال هو أنها عملية انجاز الأعمال عن طريق اناس يعملون لمجموعات منظمة وفقا لتخصصاتهم المحددة , وهذه المدرسة

توجهت نحو بناء اسس عملية هي المبادئ العامة لعملية إدارة الاعمال في منظمات الأعمال مع اهتمامها بالادارة العليا . ادرك فايول أن هناك شيئاً مشتركاً بين جميع ادارات منظمات الأعمال وهو قيامها بوظائف ادارية محددة هيخمسة وظائف وهي بمثابة عناصر الاداره وهي تعبر عن وظائف المدير و في كل المستويات وتشمل التخطيط والتنظيم اصدار الاوامر والتنسيق والرقابه اصدار القرارات . .(فريد زيارة ، 2005، ص58- 64) و (Henri Fayol , 1998)

1-فالتخطيط عند فايول هو استشراف المستقبل ثم الاستعداد لمواجهته .

2-والتنظيم عنده هيكلة العمليات والوظائف والعاملين بتقسيمات منظمه لتنفيذ الخطط وتحقيق الاهداف .

3-اما اصدار الاوامر فهي وظيفه مهمه للمدير يكرس جهده عليها ولا يهتم بالتفاصيل التي تعيق موقفه امام مرؤوسيه .

4-التنسيق هو ايجاد التجانس الترابط بين الاعمال والعاملين على تنفيذها وتنظيمها وتوجيهها نحو تحقيق الاهداف بكفاءه وفاعليه .

5-الرقابه هي وظيفة المدير والتي تضمن تطابق جهود العاملين ونشاطات المنظمه والخطط المرسومه والاوامر الصادره للتنفيذ .

-لقد اشار فايول الى انشطه منظمة الاعمال وحددها بستة انشطه هي :

1-الانتاج و العمليات (نشاطات فنيه)

2-التسويق و المبيعات (نشاطات تجاريه)

3-التمويل (نشاطات ماليه)

4-التأمين (نشاطات تأمين- وقائيه)

5-الكلف و الموازنات (نشاطات محاسبيه)

6-وظائف الاداره (نشاطات اداريه)

-ان المجال الثالث لإسهامات فايول هي تحديد اربعة عشر مبدأ لادارة الاعمال استخلصها من تجربته العمليه و فيها :

1-مبدأ الضبط والنظام

2-مبدأ وحدة الأمر (كل مرؤوس يتبع رئيس واحد)

3-مبدأ وحدة التوجيه لكل نشاط خطه واحده ورئيس واحد

4-مبدأ تقسيم العمل

5-مبدأ الصلاحيه والمسؤوليه

6-مبدأ المكافأت

7-مبدأ المركزيه

8-مبدأ التدرج بالسلطه

9-مبدأ الترتيب

10-مبدأ المساواه والعدل

11-مبدأ الامن الوظيفي (استقرار العاملين)

12-مبدأ ارتباط مصلحة الفرد بمصلحة المنظمه

13-مبدأ روح الفريق (سيادة روح العمل)

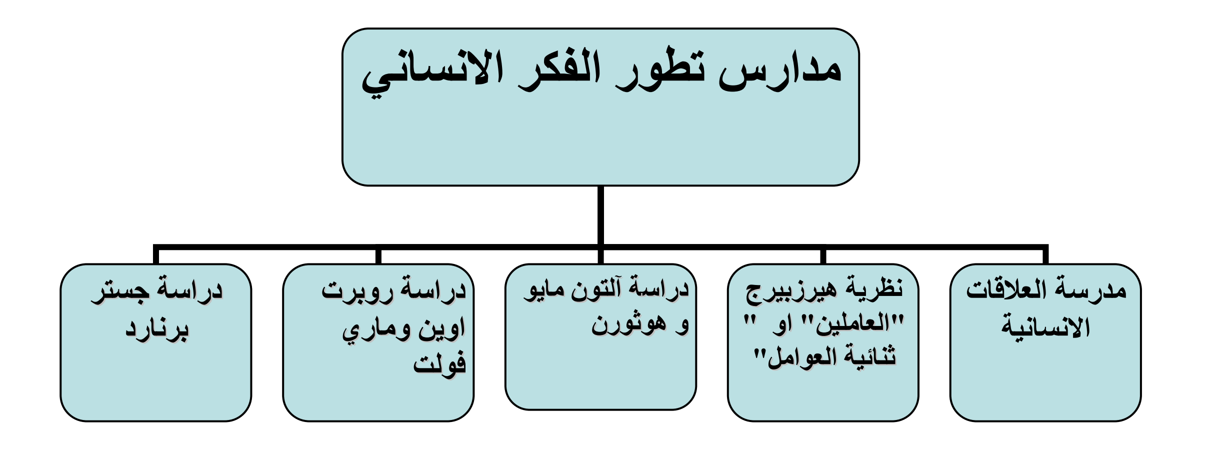
14-مبدأ المبادره (الابداع والابتكار والتفوق) .(فريد زيارة ، 2005، ص60-64)

ثالثا: مدارس الفكر الانساني – السلوكي .

اذا كانت مدارس الفكر التقليدي قد توجهت نحو الانتاج والانتاجيه وهرمية التنظيم ومبادئه ووظائف الاداره فقد جاءت هذه المدارس لتركز على الفرد والانسان في ظل دعوات عديده تؤكد على اهمية العنصر البشري في نجاح منظمة الاعمال وتشمل هذه المدارس والشكل(3-7) يوضح ذلك : (Henry mintzberg,2000)

الشكل (3-7)

مدارس تطور الفكر الاداري الانساني



المصدر: (من إعداد المؤلفان، 2013)

1-مدرسة العلاقات الانسانيه

ان اساس فلسفة هذه المدرسه هو ان عبء الاهتمام بالعاملين يقع على المديرين في منظمات الاعمال بشكل أكثر فعاليه من أجل رفع مستوى الانتاجيه وتحقيق أفضل النتائج وأفضل الارادات .إن الانسان قد

جُبل اصلا متعاونا بطبيعته كما جاء في علم الانثروبولوجيا وعنده قدرات كامنه وكافيه لفهم وتدبير العلاقات مع الاخرين و عليه اصبح قادرا على التمييز بين ما هو صالح وغيره فهو (الانسان) قد هدي السبيل إما شاكرا و إما كفورا خرج من بطن امه لا يعلم شيئا ليصبح ميالا بسلوكه نحو الخير او نحو الشر ثم جاء مبدأ البقاء للاصلح ليأكد الخصائص العدائيه او السلبيه .

2-إن ابرز من عرض هذا الانقسام في ثنائية الخصائص لسلوك الفرد دوجلاس مكريكور Douglas Megregor) صاحب كتاب (الجانب الانساني للمنشأة) ورائد هذه الحركه فقد صاغ مكريكور نظريتيه (x&y) وابرز افتراضات نظرية (x) هي : .(فريد زيارة ، 2005، ص69- 72)

أ) الفرد بسلوكه يكره العمل ويعمل على تجنبه قدرالامكان .

ب) وعليه يجب مراقبته وتوجيهه وتهديده بالعقاب حتى يبذل الجهد لتحقيق هدف المنظمه .

جـ) يفضل الفرد التوجيه فهو لا يحتمل المسؤوليه وطموحاته محدوده ويحب الامان قبل كل شيئ .

اما نظرية (y) فقد قامت على الافتراضات التاليه وهي تمثل حلولا للمشاكل التي تواجه الاداره في علاقاتها مع العاملين : (Thomas r.miller and mary a.lemons, 2008)

أ- ان طاقات وقدرات الفرد غير محدده بما يستخدمه منها فعليا .

ب- القدرات الابداعيه والابتكاريه والتفوق في حل المشاكل موجوده عند جميع الافراد .

جـ- الفرد يميل الى قبول المسؤوليه ويبحث لها وفقا للظروف .

د- تحقيق الفرد للاهداف يعتمد على الحوافز الماديه وغير الماديه .

هـ- الفرد يعمد الى التوجيه والرقابه الذاتيه عند انجازه اهداف مقتنع بها .

و- الفرد يميل للراحه كما يميل للعمل فجهوده العقلية والعضلية في الحالتين شيئ طبيعي .

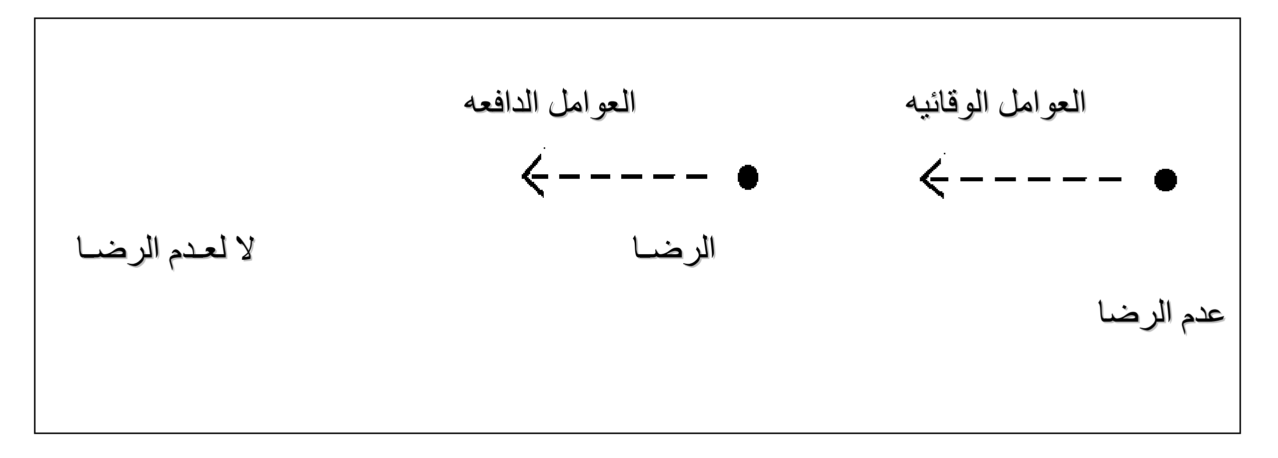
- لقد اكد علماء النفس على ان سلوك الفرد في عمله له دافع وهذا الدافع هو اساس اشباع الحاجات عند ذلك الفرد فالحاجات الانسانيه كما جاء بها ابراهام ماسلو تسمى سلّم الحاجات أو سلّم ماسلو للحاجات وهي الحاجات الفسيولوجيه وحاجات الأمان وحاجات الحب والعلاقات الإجتماعيه وحاجات الشعور بالمكانه وحاجات تحقيق أواثبات الذات: (Robert kanigel, 2007) وقد اضاف ماسلو حاجتين مكملتين لتلك الحاجات هما :إدراكيه تبرز من الحاجه إلى ان يفهم ويعرف ويمكن تأكديها . وجماليه تبرز من التحول الى كل ما هو جميل بدلا من كل ما هو قبيح ويصعب تأكديها.ثم جاءت دراسة ليمان بورتر (Lyman Porter) لتعزيز هرمية الحاجات لماسلو وقد اضاف بورتر حاجه جديده بين 4 و 5 في سلّم ماسلو وهي الحاجه الى الاستقلاليه .

3- نظرية العاملين هيرزبيرج "ثنائية العوامل ": (Tow-Factor Theory)

اذا كانت مدارس الفكر التقليدي قد ركزت على دراسة الأثر لعوامل الأجر والعمل و ظروفه وأعضاء فريق العمل والفرص والقياده والحوافز لإنجاز الأعمال فقد جاء هيرز بيرج بمدرج للأثر على أحد طرفيه رضا وعلى الطرف الآخر عدم رضا وفقاً لمجموعتين من العوامل وعندها سيكون هناك شكلين للأثر .(D.mcgregor,2003) و(فريد زيارة ، 2005، ص84و85) و (Henry mintzberg,2000) فالعوامل الوقائيه مثل سياسات الشركه والإشراف والرقابه والعلاقات مع الاخرين ظروف العمل تؤدي ان ينتقل العامل من حالة عدم الرضا الى حالة لا لعدم الرضا وهي لا تنقله الى حالة الرضا ولكنها تفتت عدم الرضا أما العوامل الدافعه مثل الانجاز والإبداع والإعتراف بالفرد العمل المخصص ، محتوى العمل ، المسؤوليه ، النجاح ، التميز ، المهارات الجديده فأثرها يبدأ بنقل الفرد من حالة لا لعدم الرضا الى حالة الرضا وهذا يظهر في حسن الآداء والجدول الآتي يوضح ذلك :

الجدول (3-1)

نظرية العاملين



المصدر: (Douglas Megregor. 2003 .p234)

4- دراسة آلتون مايو و هوثورن : (Howthoren &Eiton mayo)

أجريت هذه الدراسات عام 1924م في شيكاغو في امريكا في معامل هوثورن في شركة وستيرن الكتريك بهدف تحديد أثر درجة الإضاءه على مستوى الإنتاج الذي يحققه العاملون انطلاقا من فرضية مفادها ان مستوى معين من الاضاءه يؤدي الى أعلى مستوى في الانتاج معتمدين على مجموعتين من العمل الاولى إختياريه والثانيه ضابطه ومع محاولة الباحثين بتبديل مستوى الإضاءه زياده و نقصان فقد إستمر حجم الإنتاج في الازدياد وكانت الدراسه ان تترك حتى جاء الأستاذ في جامعة هارفرد الأمريكيه آلتون مايو وهو استرالي الأصل وأكمل الدراسه

وتوصل الى ان الأفراد مكون هام في المنظمه ويتأثر مستوى الإنتاج والأنتاجيه بمشاكلهم الشخصيه فهم يأتون لمواقع العمل ومعهم حاجات اجتماعيه وعليه فالمنظمه هي منظومه اجتماعية رسميه بهرميتها وقواعدها في حين أن التنظيم غير الرسمي يقوم على المشاعر والتفاعل والفعاليات وتؤثر هذه العلاقات بينها في الإنتاج والإنتاجيه والكفاءه. (Elton mayo,2005) و (خليل الشماع ، 2007) و (فريد زيارة ، 2005، ص86و87) .

5- دراسة روبرت اوين :(Robert Owen)

رجل أعمال من اسكتلندا شهد ممارسات العمل القاسيه حيث تشغيل الأطفال دون سن العاشره ولمدة 12 ساعه عمل يوميه مع ظروف عمل سيئه ، كان اوين صاحب طروحات و دعوات للإصلاح في العمل وفي ساعاته ومطالباته بقوانين تنظم عمل الأطفال وظروف العمل والعلاقه بين الشركه والمجتمع فتغيرات عملية التوجيه من الجوانب المادية الى الجوانب الإنسانيه (زياده ، 2005) .

6- دراسة ماري فولت : (Mary Follett)

فيلسوفه اجتماعيه من الولايات المتحده الأمريكيه ، ركّزت على الفكر الجماعي أكثر من العمل الفردي فطاقات الفرد الكامنه تنطلق عبر العمل الجماعي ومن خلال العلاقه مع الآخرين ويستطيع الفرد ان يبدع ويبتكر أكثر ورأت أن المنظمه هي جماعه كبيره وعلى مديرها ان يعتمد على خبرته ومهاراته في القيام بدوره أكثر من اللوائح الرسميه والسلطات والصلاحيات وفي تعامله مع مرؤوسيه وأشارت الى آثار بيئة المنظمه بعواملها وقواها ومتغيراتها على تفاعل الجماعات معاً وهي صاحبة كتاب المنظمه الديناميكيه الذي صدر عام 1942م (زياده ، 2005) .

7- دراسة جستر برنارد : (Chester Barnard)

رئيس شركة نيوجرسي للهواتف اعتبر المنظمه منظومه تعاونيه اجتماعيه والأفراد يشكلونها رسميا لتحقيق الأهداف العامه للمنظمه ومن خلال ذلك سيشبعون حاجاتهم ورغباتهم الشخصيه ، ركّز برنارد على التطابق والقبول بين أهداف المنظمه وأهداف العاملين فيها وموازنة العمل بينه وصولاً الى منظمة عملياتها تتميز بالإتساق والإنسجام والإنسيابيه و أشار برنارد الى ان نجاح الشركه يعتمد على التفاعل بين المنظمة و البيئه المحيطه بها وعواملها وخاصه البيئه الداخليه الخاصه من موردين ومجهزين ومستهلكين ومستثمرين وجماعات ضاغطه وغيرها ، وهو صاحب كتاب (وظائف المدير) الذي صدر عام 1938م وهو من أعلام مدارس الفكر الإنساني (زياده ، 2005) .وان التحدي الرئيسي الذي يواجه المدير هو كيفية تشجيع العاملين لبلوغ الأهداف وأن الحوافز الايجابية هي التي تحقق ذلك وقد رتب برنارد الحوافز في خمس مجموعات هي : (Christppher vasillopulos, 2008) و(Harold, contz,2000)

أ- نقود وأشياء ماديه .

ب- فرص الاحترام والتميز والموقع والمشاركه .

جـ- ظروف العمل المناسبه .

د- إشباع المثل الشخصيه .

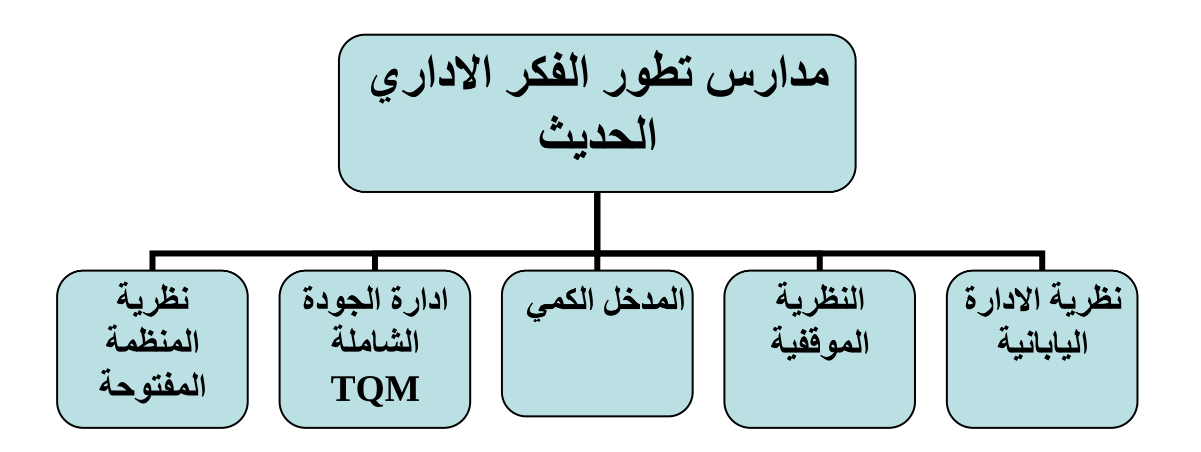
هـ- الموقع الإجتماعي الجذاب . (الشماع ، 2007)

رابعا: مدارس الفكر الاداري المعاصر – الحديث

.اذا كانت مدارس الفكر التقليدي قد ركزت على الآله والانتاجيه توجهت نحو الانتاج والانتاجيه وهرمية التنظيم ومبادئه ووظائف الاداره وجاءت المدارس السلوكية والانسانية لتركز على الفرد والانسان في ظل دعوات عديده تؤكد على اهمية العنصر البشري في نجاح منظمة الاعمال فقد جاءت المرحله السلوكيه لتغطي جوانب القياده والإبداع والتغيير والدافعيه والصراع وإتخاذ القرارات في منظمات الأعمال ولتؤكد على المفاهيم الادارية المعاصرة وتشمل هذه المدارس والشكل يوضح ذلك : (Samuel c.certo ,2003) و(Alan m. kantrow,2006) و(J.pfeffer,2008)

الشكل (3-8)

مدارس تطور الفكر الاداري المعاصر



المصدر: (من إعداد المؤلفان، 2013)

1- نظرية الاداره اليابانيه :

رائدها وليام اوجي (W. Ouchi) استاذ ياباني في جامعة كاليفورنيا (لوس انجلوس) الولايات المتحده الامريكيه عام 1981م فالتطور الصناعي في اليابان تم في اطار اجتماعي (العائلي والإقطاعي) لأن العائله والمدرسه عززت روح الطاعه عند أفرادها فأصبحو يميلون إلى العيش بجماعات مع الإخلاص في العمل فجأوا

بهذه القيم والعادات الى المصنع فأصبح المصنع وكأنه عائله او عشيره واحده وهكذا فإن بيئة العمل اليابانيه تؤلف جزءاً كبيراً من حياتهم كيف لا وثلث القوى العامله تبقى في العمل مدى الحياه ومن خصائص وسمات هذه المدرسه : .(فريد زيارة ، 2005، ص 113و 115)

أ) الوظيفه مدى الحياه .

ب) الإهتمام بنوعية وجودة المنتجات .

جـ) الإهتمام الشامل بالفرد وقدراته معاً .

د) العمل الجماعي وروح الفريق .

هـ) التقييم لأغراض الترقيه على أساس نجاح المنظمه .

و) تنوع الخبرات عند العاملين بسبب حركتهم الأفقيه وليس العاموديه .

ي) الرقابه الذاتيه بسبب الثقافه المشتركه .

ل) التخصص الدقيق عند العاملين .

ك) صنع القرارات عمليه تشاركيه .

2- النظريه الموقفيه :

تركّز على أن ادارة الاعمال المنظمه تتفاعل مع كل موقف وظرف بمعطياته وطبيعة الظرف الذي تمر به المنظمه ذاتها فليس هناك خطه واحده او شكل تنظيمي واحد أو نمط واحد للقياده أو للرقابه يخدم كل المنظمات وطوال فترة حياتها .

هذه النظرية تقوم على مفاهيم نظرية النظم الأساسيه ومضمونها أن اداء ادارة الاعمال المنظمه الكفؤ والفعال يعتمد على عدّة عناصر تشكّل معاً الموقف المحدد الذي تواجهها الإداره وهذا ما يعرف بنظرية النظم إذ ان هناك أكثر من طريقه لبلوغ الهدف وقد تبرز طريقه جديده من خلال تشكيله لطرق مختلفه فالشركه التي تواجه إنخفاضاً في حجم مبيعاتها أمامها عدّة طرق منها القيام بحملات ترويجيه وإعلانيه واسعه أو اتباعها سياسة تخفيض الأسعار أو البحث عن اسواق جديده أو تنويع منتجاتها أو زيادة قنوات التوزيع للمنتجات ولكن يبقى السؤال هل الطريقه التي كانت صالحه في حل المشكله سابقاً تصلح لحل المشكله اليوم ؟ الجواب ان هنا الأمر يحتاج الى تشخيص الظروف من قبل الإداره وفقاً للنظرية الموقفيه ولكن على الإداره ان لا تنتظر حصول المشكله بل إتخاذ إجراءات وقائيه لمنع فرصة حصولها وهي مختلفه بين المنظمات وطالما ان هناك قناعه عند الإداره بوجود أكثر من طريقه لحل المشكله فلا بد من دراسة الظروف المحيطه بكل موقف من أجل تحديد البدائل ودراستها وتحليلها وتقييمها وإختيار أفضلها و تنفيذه ومتابعته وصولاً للأهداف وهذه الظروف يمكن طرحها في مجموعات أربع هي :

أ) متغيرات تعبر عن حجم المنظمه .

ب) المهمات أو مجموعة العمليات كحد بين المخرجات والمخلات .

جـ) متغيرات بيئية تعبر عن حالة عدم التأكد .

د) متغيرات تعبر عن خصائص العاملين .

و أخيراً فان الجانب الرئيسي في هذه النظريه هو تأكيدها على عدم وجود نمط إداري مثالي يعلاج كل المواقف و الظروف فكل منها يعتمد على متغيرات مسيطر عليها وبعضها غير مسطر عليها وعلى عدم وجود طريقه مثلى وحيده في آداء الأعمال كما جاء بنظرية الفكر الكلاسيكي للإداره (زياده ، 2005 ، ص110-113)

3- نظرية المدخل الكمّي (الأساليب الكمّيه) :

من آثار الثوره الصناعيه نمو حجم المنظمات بكل أشكالها خدميه وصناعيه وتعتمد العمليات في كل عملياتها وتقسيم العمل والتخصص فأصبحت المسؤوليات معقدة التركيب وفرضت على ادارة اعمالالمنظمات عملية توزيع الموارد الأساسيه المتاحه على مختلف الأعمال والأنشطه والتخصصات والوحدات بشكل كفؤ توزيعاً أمثل لتحقيق أهداف المنظمه بشكل كفؤ فعّال وهذا النوع من المشاكل فرض على الإداره إيجاد أفضل الحلول فظهرت مدرسة تقوم على الأساليب الكمّيه في حل المشكلات .ورغم ان استخدام الأساليب التحليل العلمي في ادارة الأعمال كان في بداية القرن العشرين الماضي إلا أن الإستخدام الفعلي لهذه الأساليب الكمّيه كان في 1939-1945 وهو زمن الحرب العالميه الثانيه التي فرضت حاجه ملحه لتوزيع الموارد على العمليات العسكريه وبشكلٍ كفؤ فشكّلت بريطانيا فريق متخصص لإجراء بحوث في العمليات العسكريه مع إعطاء الحلول المقترحه من أجل تنفيذها وكان للنجاح الكبير الذي احرز هذا الفريق في توزيع المقاومات الارضية وأنظمة الإداره في تحقيق النتائج مبرراً الى ان تعتمد القياده العسكريه الأمريكيه على ذلك مع إستخدام الحواسيب الاولى لأجراء العمليات الحسابيه المعقده والنماذج الراضيه لحل المشكلات مما أوجد حقلاً جديداً يعرف اليوم ببحوث العمليات وبعد ذلك اتجه التفكير الى استخدامها في المجال الصناعي واعتبار مدخل بحوث العمليات هو المدخل الملائم للتعامل مع مشاكل الاداره ومراكز اتخاذ القرارات ثم طوّر المتخصصين أساليب علميه أخرى لحل المشاكل المعقده التي تواجه الإداره في منظمات الأعمال ومنها :

أ) البرمجه الخطيه التي جاء جورج دانتزج عام 1947م .

ب) البرمجه الديناميكية .

جـ) نظرية صفوف الانتظار .

د) نظرية السيطره على المخزون .

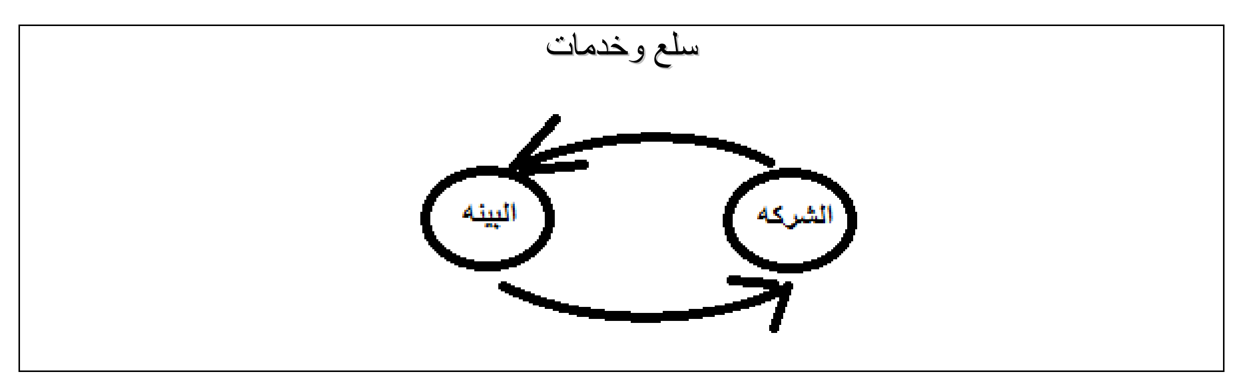
وعندما ظهرت الحواسيب الإلكترونيه المطوره وبرمجياتها المتخصصه تم السيطره على عمليات الإنتاج والنقل والتوزيع والاتصالات وشركات الاعمال والتحليل المالي والتبوء في السوق والطلب والزبائن وغيرها ، ورغم ان هذا المدخل له معوقات منها ان بعض المدراء قد وجدوا صعوبات في فهم واستخدام الاساليب الرياضيه ووضع نماذج الحلول موضع التنفيذ ثم ان ليس جميع مشاكل ادارة الاعمال هي صيغ رياضيه فكثيرٍ منها ينطوي على جوانب انسانيه وجوانب اخرى لا يمكن صياغتها رقمياً و كمياً ورغم كل المعوقات فقد طبّقت هذه الاساليب في كل منظمات الاعمال توفيراً للمعلومات و لصنّاع القرار وما نظم المعلومات الاداريه الا احدى ثمرات هذا المدخل (زياده ، 2005، ص97-101)

4- مدخل النظم :

ظهر في عام 1962م حيث ينظر الى المنظمه على انها منظومه تتكون من اجزاء فرعيه وحتى الوظائف الادارية الرئيسيه هي اجزاء فرعيه رائدها عالم البيولوجيا فون بيرتلانفي (Von Derta lenffy) فعلماء البيولوجيا ثم علماء الاجتماع هم اول من اوجدوا مدخل النظم ثم انطلق عدد من علماء الادارة والاقتصاد للاندماج في هذه الموجه المعرفيه من اجل تطوير منهج علمي في الاداره يقدم حلولاً للمشاكل .ان جوانب تشكيل النظام هي مجموعة عناصر مرتبه ومتدرجه واتصال هذه العناصر ببعضها متفاعله ثم ان يكون هناك هدف لهذا النظام .ان عناصر النظام الاساسيه هي المدخلات والعمليات والمخرجات فمنظمة الاعمال مدخلاتها التمويل والمعلومات والمعدات والعمل والمعرفه والمهاره الفنيه والمواد الخام الاوليه وبتوجيه من الاداره تنفذ العمليات لتتحول الى مخرجات هي السلع والخدمات التي تقدم الى الزبائن ولكن ليس هذا هو حقيقة اداء منظمات الاعمال فقط بل انها موجوده في بيئه لها متغيرات وعليها ان تتعامل معها فعلاقة الشركه بالبيئه يوضحها الشكل الاتي :

الشكل(3-9)

علاقة البيئة ومنظمة الاعمال



فرص وتهديدات

ومن هنا فمنظمات الاعمال هي نظام مفتوح مع البيئه المحيطه تضم نظم فرعيه وقد ينتج عن هذا المدخل مفهومين هما : التداؤوبيه Synergy والزواليه Entropy .فالتداؤوبيه تعني ان يكون عمل الكل اكبر من عمل مجموع الاجزاء والزوال اوالانتروبيا تعني ان المنظمه لا تحصل على مدخلات من البيئه ولا يعطيها مخرجات مفيده مع الافتقار الى التغذيه العكسيه فهي اساس البقاء و الحاله المستقره للمنظمه و اخيراً فإن هذا المدخل يتوجه نحو التفاصيل والجزئيات في عمليات منظمات الاعمال من منطلق الرفض التلقائي للشموليه والعموميه والاجماليه وفقاً للمواقف والظروف والاحتمالات . .(فريد زيارة ، 2005، ص101- 109)

5- نظرية ادارة الجوده الشامله :

رائدها ادوارد ديمنغ (Edwards Deming) الياباني الاصل حيث اصبحت جائزة التميز لاحسن شركه في مجال الجوده الشامله تحمل اسمه و قد حدد 14 نقطه تمثل الدليل لخطوات الجوده الشامله .(William G. Ouchi, Theory Z, 2003) . لقد جاءت هذه النظريه بفكرة مناقضه للفكر الكلاسيكي بإفتراض ان الكفاءه في اداء العمليات هي المرتكز الاول لإهتمام ادارة اعمال منظمات الاعمال في بلوغ الاهداف فقد اعتبرت الجوده هي المرتكز الاساس في منظمة الاعمال نحو اشباع الحاجات .ادارة الجودة الشاملة فلسفة تعتبر إدارية عصرية، ترتكز إلى عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة، التي تقوم على المزج بين الوسائل الإدارية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء. وهناك اهتمام واسع النطاق بمفهوم " ادارة اعمال الجودة الشاملة " حديثاً ، وسر هذا الاهتمام يكمن في كلمة واحدة هي ((المنافسة)) ، وعليه فالميزة التنافسية تشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق تفوق سوقي على المنظمات المنافسة لها. ولقد تم طرح أهم العوامل الحاسمة في بناء وتفعيل القدرات التنافسية في ثلاثة عوامل جوهرية هي :

- التقنية الأفضل.
- الموارد البشرية المتميزة.
- القيادة الإدارية الواعية.

ان ادارة الجوده الشامله هي مدخل متكامل للاداره يتوجه كلياً نحو رضا الزبون من خلال اساليب متعدده ومتنوعه تنصب اساساً نحو منتج عالي الجوده (فريد زياده ، 2005،ص115-118) وعليه فهي تنقل الاداره من ثقافة معالجة المشكلات الى ثقافة منع المشكلات ومنها :

أ) العمل على تحسين الانتاج .

ب) الاهتمام بموضوع التدريب .

جـ) تغيير المفاهيم القياديه والاشرافيه .

د) لا حواجز بين العاملين والاقسام .

هـ) التخلّي عن الشعارات الزائفه .

و) التعلّم و التطوير لما هو جديد .

ي) لا لتحديد حجم الانتاج مسبقاً .

ل) التحاور مهم بحضور الجميع .

ك) التوقف عن التقييم وفقاً للسعر فقط.

ح) تبنّي هذه الفلسفه الجديده.

خ) خلق ثباتا في الفرص نحو تحسين المنتج لتكون منافساً .

ز)ازالة العوائق امام عمل العاملين .

6. الادارة اليابانية - النموذج الهجين. (Z - type)

النموذج الامريكي لمنظمة الاعمال	النموذج الياباني لمنظمة الاعمال
- الوظيفة قصيرة الامد (الحياة) .	- الوظيفة مدى الحياة .
- اتخاذ القرارات فردي .	- اتخاذ القرارات جماعي .
- المسؤلية فردية مع الذاتية .	- المسؤلية جماعية مع الالتزام .
- الرقابة والضوابط في العمل .	- الانضباط طوعي اختياري مع المسؤلية .
- الترقيات سريعة .	- الترقيات بطيئة .
- التخصص دقيق وضيق .	- التخصص شامل وفي اتساع .
- الاهتمام بشؤن الفرد كموظف فقط .	- الاهتمام بكل شؤن الفرد .

النموذج الهجين
- الوظيفة طويلة (مدى الحياة) .
- اتخاذ القرارات تشاركي .

- **المسؤلية للجماعة(فريق العمل) وللفرد .**
- **الرقابة من الذات مع الضوابط الرسمية .**
- **الترقيات بطيئة مقرونة بالنجاح والانجاز .**
- **التخصص معتدل .**
- **الاهتمام بشؤن الفرد وعائلتة .**

المصدر : (بلال السكارنة ، 2012، ص55))

خاتمة الفصل الثالث

تناول الفصل الثالث مراحل تطور الفكر الاداري حيث ان عملية الاداره قديمه وقد ارتبطت بالحضارات الانسانيه فالحضاره السومريه سنة 5000 ق.م في العراق اوجدت انظمت القياس والبريد والانشطه التجاريه ، والحضاره المصريه سنة 3000 ق.م شيدت الاهرامات كدليل على ادوات التنظيم والسيطره المعقده والحضاره البابليه اوجدت نظام الاجور والعقود وحل النزاعات وهكذا هي باقي الحضارات الرومانيه واليونانيه والصينيه .لقد أدخلت النظرية الإسلامية بعدا اجتماعيا مهما ومؤثرا في السلوك الإداري داخل المنظمة، وهو البعد الأخلاقي. فلا ادارة اعمال في الإسلام بلا أخلاق، كما أنه لا يوجد مجتمع إسلامي بلا أخلاق.

وعليه فقد تميزت نظرية ادارةالاعمال في الإسلام بعدة خصائص واشتملت على النظرية الاسلامية في الادارة والنظرية العربية في الإدارة حيث إن هذه النظرية تقوم على ثلاثة أعمدة ومفاهيم أساسية وهي :مفهوم الخدمة ومفهوم الشورى ومفهوم العدالة والانصاف والمساواة . اما مدارس الفكر التقليدي فقد ركزت على الآله والانتاجيه وتوجهت نحو الانتاج والانتاجيه وهرمية التنظيم ومبادئه ووظائف الاداره وشملت مدرسة ادارة الاعمالالعلمية ومدرسة البيروقراطية ومدرسة التقسيمات الادارية ، ثم جاءت المدارس السلوكية والانسانية لتركز على الفرد و الانسان في ظل دعوات عديده تؤكد على اهمية العنصر البشري في نجاح منظمة الاعمال وشملت مدرسة العلاقات الانسانية وغيرها ، ثم جاءت المرحله السلوكيه لتغطي جوانب القياده والإبداع والتغيير والدافعيه والصراع وإتخاذ القرارات في منظمات الأعمال ولتؤكد على المفاهيم الادارية المعاصرة وتشمل هذه المدارس مدرسة النظم والادارة اليابانية ونظرية الجودة والنظرية الموقفية وغيرها . وبإستعراض ما تقدم فإنه يمكننا القول إنه في تاريخ الفكر الإداري تمثل هذة المدارس مراحل ، لكل وجهة نظرها المستمدة على أسس علمية . على أنه يتعين القناعة بأن هذة المدارس على إمتداد

الفكر الإداري لا تتحقق فاعليتها التطبيقية إلا من خلال ممارسة العملية الإدارية حتى يمكن تفهمها وحتى يمكن استثمارها في قيادة الاجتماعات . (Golembiewski , Robert T. and White .2006) .

اسئلة الفصل الثالث

يتكون هذا السؤال من (20) فقرة ، لكل فقرة عدة إجابات واحدة منها فقط صحيحة ، ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة لكل فقرة وعلى الترتيب :

1. ان اقدم الحضارات التي عرفت الادارة وطبقتها هي :

أ. الحضارة السومرية .

ب. الحضارة المصرية .

ج. الحضارة الصينية .

د. الحضارة الرومانية واليونانية .

2. ان مراحل تطور الفكر الاداري هي :

أ. (3) مراحل .

ب. (5) مراحل .

ج. (6) مراحل .

د. (4) مراحل .

3. من خصائص نظرية الادارة في الاسلام الاتي :

أ. المتغير الاجتماعي الاخلاقي .

ب. المتغير الاقتصادي المادي .

ج. المتغير الانساني والسلوكي والنظام .

د. جميع ما ذكر صحيح .

4. لقد ترك الاسلام تراثا اداريا خالدا على مستوى الدولة تمثل في الاتي :

أ. نظام الحكم والدواوين .

ب. ظهور ادارة الاعمالالمركزية واللامركزية .

ج. تحديد صلاحيات الوزير والخليفة .

د. جميع ما ذكر صحيح .

5. من مبادئ ادارة الاعمالفي حكم الولايات في عهد الرسول العظيم الاتي :

أ. إيجاد مجتمع فاضل منظم في حكومته وشئون إدارته

ب. الرسول (ص) كان يمثل السلطتين الروحية والدينية .

ج. تعيين العمال في الولايات والولاه والسفراء.

د. جميع ما ذكر صحيح .

6. من وظائف العملية الادارية في الاسلام التي :

أ. التخطيط والتنظيم .

ب. الرقابة .

ج. التوجية والتنسيق .

د. جميع ما ذكر صحيح .

7. تركز مدارس الفكر الاداري الانساني – السلوكي على :

أ. الفرد –الانسان .

ب. الانتاج والمبيعات .

ج. العنصر البشري .

د. جميع ما ذكر صحيح .

8. احدى الاتية ليست من مبادئ الادارة في الفكر الاسلامي :

أ. انها تسير وفق اصول شرعية .

ب. انها تسير وفق اخلاقيات ايمانية .

ج. انها تسير دائما الحداثة في رقيها .

د. انها تقوم على المصلحة الخاصة اولا .

9. ان مدرسة النظرية البيروقراطية هي من مراحل :

أ. الفكر الاداري الاسلامي .

ب. الفكر الاداري الكلاسيكي .

ج. الفكر الاداري الحديث .

د. الفكر الاداري السلوكي .

10. ان مدرسة نظرية الجودة الشاملة هي من مراحل :

أ. الفكر الاداري السلوكي .

ب. الفكر الاداري الاسلامي .

ج. الفكر الاداري الانساني .

د. الفكر الاداري الكلاسيكي .

11. من ابرز نجاحات مدرسة الادارة العلمية :

أ. زيادة الانتاج .

ب. تخفيض ساعات العمل .

ج. ايجاد فترات راحة للعاملين .

د. جميع ما ذكر صحيح .

12. من اهم اسهامات مدرسة الادارة العلمية الاتي :

أ. استخدام المنهج العلمي .

ب. فصل مسؤلية التخطيط عن التنفيذ .

ج. التركيز على العقلانية والرشد .

د. جميع ما ذكر صحيح .

13. ان رائد ومؤسس مدرسة التقسيمات الادارية هو :

أ. هنري فايول .

ب. ماكس فيبر .

ج. فريدريك تايلور .

د. ستانتون .

14. ان رائد مدرسة النظرية البيروقراطية هو :

أ. ماكس فيبر .

ب. بيتر دركر .

ج. ادم سميث .

د. هنري فايول .

15. من خصائص مدرسة نظرية البيروقراطية الاتي :

أ. العقلانية واللاشخصية .

ب. الرسمية والتخصص في العمل .

ج. الجدارة في العمل .

د. جميع ما ذكر صحيح .

16." ادوارد ديمنغ " هو رائد نظرية :

أ. المواصفات والمقاييس العالمية .

ب. ادارة الجودة الشاملة .

ج. العلاقات الانسانية .

د. النظرية الموقفية .

17. ان اصحاب فكرة الجودة الشاملة هم :

أ. اليابانيين .

ب. الامريكيين .

ج. البريطانيين .

د. الفرنسيين .

18. استخدام النظام التفاضلي للأجر حيث ربط اجر العامل بحجم انتاجه تم من قبل اصحاب :

أ. مدرسة الادارة العلمية .

ب. مدرسة التقسيمات الادارية .

ج. مدرسة البيروقراطية .

د. مدرسة العلاقات الانسانية .

19. ان عناصر النظام الاساسيه هي :

أ. المدخلات.

ب. العمليات.

ج. المخرجات.

د. جميع ما ذكر صحيح .

20. التمويل والمعلومات والمعدات والعمل والمعرفه والمهاره الفنيه والمواد الخام الاوليه هي مدخلات اساسية الى :

أ. منظمة الاعمال.

ب. الشركة .

ج. المؤسسة والمنشأة .

د. جميع ما ذكر صحيح .

مراجع الفصل الثالث

- احمد دودين ، 2013،الادارة الحديثة (وظائف المنظمة) ، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .
- علي الزعبي ، 2013، مبادئ الادارة – الاسسس والاصول العلمية ، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .
- فيصل الشواورة ، 2011، مبادئ الادارة من الالف الى الياء (مفاهيم نظرية ومنطلقات عملية) ، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .
- صلاح النعيمي ، 2013، الادارة ، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن . احمد دودين ، 2013، الادارة الحديثة(وظائف المنظمة) ، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .
- علي الزعبي ، 2013، مبادئ الادارة – الاسسس والاصول العلمية ، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .
- فيصل الشواورة ، 2011، مبادئ ادارة الاعمال من الالف الى الياء (مفاهيم نظرية ومنطلقات عملية) ، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .
- صلاح النعيمي ، 2013، الادارة ، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .
- خليل الشماع وخضير حمود، 2009، نظرية المنظمة، ط2، مطبعة الرافدين، بغداد- العراق.
- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون ، 2009، مبادئ الادارة، ط2، الرياض- السعودية ، ص23-44.
- أنيس عبد الكريم ، 2003، الادارة منهج للعمل ، دار الأمل للنشر ، طرابلس – ليبيا ، ص13-20 .
- نعمة جواد ، 2006، مدخل في وظائف المنشاة ، ط3، مطبعة عصام ، بغداد – العراق ، ص12-16.
- صلاح الشنواني، 2010، أصول الادارة ، ط4، الدار الجامعية للنشر ، القاهرة – مصر ، ص21-45 .
- سنان غالب المرهضي ، 2003 ، نظرية المنظمة – مدخل استراتيجي ، مركز الأمين للنشر ، صنعاء – اليمن ، ص34-39.
- شوقي جواد وقيس المؤمن ، 2009 ، سياسات الأعمال ، مطبعة الراية للنشر ، بغداد – العراق ، ص45.
- حسين حريم ، 2003، ادارة اعمال المنظمات – منظور كلي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن ، ص 10-35 .
- خضير كاظم ، 2006 ، الادارة باللغة الانكليزية وكتابة الرسائل، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن ، ص 11-55 .
- عبد السلام أبو قحف وعبد الغفار حنفي ، 2004، أساسيات وتنظيم الادارة ، الدار الجامعية للنشر ، القاهرة – مصر، ص45- 60 .
- عبد العزيز ابو نبعة ، 2004، النظرية العربية للادارة ، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن ، ص 17- 40 .

- حسام العربي ، 2010، التخطيط الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن ، ص43-50 .

- فريد زيارة ، 2005، المبادءي والاصول للادارة والاعمال ،ط5، مطبعة الشعب ، اربد – الاردن ص43-123 .

- خليل الشماع ، 2007، مبادءي الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال، ط5، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن ، ص 23- 67 .

- علي فلاح ، 2009، ادارة التسويق ، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن، ص 56-77 .

- محمود الصميدعي ، 2000، استراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد للنشر ، عمان – الاردن ، ص23-65 .

- بشير العلاق وقحطان العبدلي ، 2006 ، ادارة التسويق ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن ، ص55-65.

- بلال السكارنة ، 2010، التخطيط الاستراتيجي ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن ، ص54-77 .

- بلال السكارنة ، 2011، الابداع الاداري ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن ، ص32-87 .

- محمد مهنا العلي، 2005، الادارة في الاسلام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،ص 71.

- عبد العزيز هنيدي، 2009، مفهوم الادارة في الاسلام، معهد الادارة العامة ، الرياض – السعودية ،ص23-27

- عبدالعزيز هنيدي، 2008، الفكر الإداري في الإسلام، معهد الادارة العامة ، الرياض – السعودية ،ص54-58

- عبدالعزيز هنيدي ، 2009، ادارة الذات : مدخل في الادارة الإسلامية ، معهد الادارة العامة ، الرياض – السعودية ،ص77-80

- أحمد النزجاجي، 2008، الادارة الاسلامية: المفهوم والخصائص، مجلة جامعة الملك عبد العزيز:الاقتصاد و الادارة، المجلد12، العدد2، ص 69-70.

- كامل المغربي، 2006، أساسيات الإدارة، دار الناشر العربي ، القاهرة – مصر ، ص 19.

- محمود عساف،2002، أصول الإدارة، دار الناشر العربي ، القاهرة – مصر، ص 11 – 13 .

- حزام المطيري، 2007، الادارة إسلامية: المنهج والممارسة، معهد الادارة العامة ، الرياض – السعودية ،ص 50 .

- فوزي أدهم ، 2005، أساسيات الإدارة، دار الناشر العربي ، القاهرة – مصر ، ص 35.

- C. George, 2002, the history of managent thought,Englewood cliffs,nj,prentice-hall, p.161 .

- Christppher vasillopulos, 2008, “heroism, self-abnegation and the liberal organization, journal of business ethics 7,august,pp.585-591.

- D.mcgregor,2003, the human side of enterprise,new York, mcgraw-hill, p.117 .

- Elton mayo,2005, the human side of enterprise,new York,mcgaw-hill,.

- J.pfeffer,2006, the human problems of an industrial civilization new York m- Harvard business school oress, p.184 .

- Alan m. kantrow,2006, “why history matters to managers” ,harard business review , January-february, pp. 81-88.

- Daniel, wren, 2004 , the evolution of management theory, 4th ed, new York : wiley,.

- David Frederick ,2006, “making sense of management I, “credit management , pp. 34-35

- Harold, contz,2000, "The Management Theory Jungle Revisited," Academy of Management Review, pp. 175-187.

- Henry mintzberg, 2000, the nature of managerial work, englewo cliffs, n.j: prentice-hall,.

- Richard m. weis,2003, “weber on bureaucracy: management consultant or political therorist?”academy of management review,pp.242-248.

- Robert kanigel, 2007 ,the one best way, new York, Viking ,p4.

- Robert Kreitner, 1992 ,Management, Boston, Houghton Mifflin , p.56.

- Samuel c.certo ,2003 , modern management, 9th ed, new jerse p.11.

- Thomas r.miller and mary a.lemons, 2008, “breaking the glass ceiling lessons from a management pioneer, “s.a.m advanced management journal 6, p 4-9.

- William G. Ouchi, Theory Z, 2003, How American Business Can Meet the Japanese Challenge, Reading, Mass: Addison- Wesley.

acmillan, p121 .

- Fredrick Taylor, 2002, shop management, New York, McGraw-Hill, p. 123.

- Henri Fayol , 1998, lndustrial and management , New York, McGraw-Hill, p23-67

-Thomas S. Bateman, and Scott A. Snell,2005, Management: The Competetive Landscape, 6th ed., New York, McGraw-Hill, pp. 55-57.

الباب الثاني

وظائف منظمة الأعمال / مدخل تطبيقي

الفصل الرابع : **وظيفة التسويق والمبيعات .**

الفصل الخامس : **وظيفة الإنتاج والعمليات .**

الفصل السادس : **وظيفة المالية والتمويل.**

الفصل السابع: وظيفة الموارد البشرية .

لفصل الثامن: وظيفة الشراء والخزن (المواد) .

الفصل التاسع : وظيفة العلاقات العامة والبحث والتطوير.

وظيفة التسويق والمبيعات

تمهيد .

تعريفات ومفاهيم التسويق .

اهمية التسويق .

مراحل تطور التسويق .

عناصر البناء التسويقي .

الفرق بين البيع والتسويق .

تعريف وخطوات ادارة التسويق .

بيئة التسويق . وتشمل :

- البيئة الخاصة .
- البيئة العامة .

عناصر المزيج التسويقي .

خاتمة الفصل الرابع .

أسئلة الفصل الرابع

مراجع الفصل الرابع.

الفصل الرابع

وظيفة التسويق والمبيعات

أهداف الفصل:

ينبغي على القارئ أن يسعى من دراسته لهذا الفصل إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على مفهوم التسويق وادارة التسويق .

2- التمييز بين التسويق والبيع .

3- التعرف على اهمية التسويق .

4- التمييز بين مراحل تطور التسويق .

5- معرفة عناصر البناء التسويقي .

6- التعرف على تعريف وخطوات ادارة التسويق .

7- معرفة بيئة التسويق وتشمل البيئة الخاصة والبيئة العامة .

8- التعرف على عناصر المزيج التسويقي .

تمهيد. Introduction

إن نشاط التسويق هو من أكثر الأنشطة التي شهدت تغييراً في ممارساتها التطبيقية ومفاهيمها الفلسفية على حد سواء وذلك بسبب حالة التسارع والتجدد والتطور والتي هي السمة الأساسية للأنشطة التسويقية . وتعتبر وظيفة التسويق من أهم الوظائف الإدارية لأي شركة ومحددة لنجاحها، فقدرة أي شركة على إنتاج السلع وتقديم الخدمات تكون محدودة ما لم يصاحبها جهد تسويقي فعال يساعد على تحديد احتياجات المستهلك، وزيادة المبيعات، وزيادة الربحية التي تسعى الشركة لتحقيقها، فقد تقوم إدارة الإنتاج بإنتاج السلعة بكميات كبيرة وبكلفة مناسبة، وقد تضع إدارة البحوث والتطوير تصميماً جذاباً للسلعة، وقد توفر الإدارة المالية التمويل الكافي، ولكن كل هذه الجهود لن تؤتي ثمارها إلا بالتسويق الفعال للمنتجات والخدمات التي تقدمها إدارة التسويق في هذه الشركات للسوق المستهدف.

التسويق يهم كل شخص ايا كان فكل منا مستهلك لسلع وخدمات وبالتالي يهمه ان يتعرف على ما يقدمه له التسويق في هذا المجال، كذلك كل فرد بحاجة الى "الوظيفة" وبالتالي عليه ان يستفيد من مفهوم التسويق حتى يعرف كيف يسوق نفسه ويحصل على الوظيفة. وعندما يحصل على العمل فانه بحاجة الى ان يتعرف كيف يسوق عمله حتى ينجح فيه ويحصل على الترقيه والعلاوات، فما بالك اذا كان العمل في ميدان التسويق نفسه. فضلا عن ذلك، فايا كانت المنظمة التي تعمل بها سواء كانت تهدف الى الربح او لا تهدف اليه ، فإنها لكي تنجح في اداء مهمتها وتحقيق اهدافها

باقصى كفاية ممكنة تحتاج الى استخدام مفهوم التسويق الحديث. وفي النهاية فالفرد كعضو في المجتمع والذي يساهم التسويق في رفاهيته ورفع مستوى معيشته، وفي دفع عجلة التنمية الاقتصادية فيه مطالب بان يعرف مفاهيم التسويق الحديثة لانه يؤثر عليه بصفة مباشرة او غير مباشرة، وعليه ان يكون شخصا مثقفا وواعيا لما يدور حوله من احداث.

تعريفات ومفاهيم التسويق .

إن الدور المتزايد الذي يلعبه التسويق في الوقت الحاضر دفع الكثير من الباحثين وعلماء الاقتصاد والإدارة وغيرهم إلى الاهتمام بالتسويق وأنشطته المختلفة ومحاولة إعطاء تعريف أو مفهوم للتسويق يتناسب مع أهميته ومنها: عُرِّفَ التسويق على " أنه نشاط إنساني يهدف إلى إشباع الحاجات والرغبات من خلال عمليات التبادل" . وعرف على أنه "إعداد مختلف أنشطة العمل التي توجه تدفق سير السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي" . وعرفت جمعية التسويق الأمريكية التسويق " على أنه إنجاز أنشطة الأعمال التي تصاحب تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك" . كما عرف كاتوريا التسويق على أنه " أداء الأنشطة التجارية التي تساعد على تدفق سلع الشركات وخدماتها إلى المستهلكين أو المستخدمين في أكثر من دولة واحدة". اما التسويق وكما عرفته جمعية التسويق الأمريكية بعد عام 2003 فهو " عملية نظمية تنطوي على تخطيط وتنفيذ ومراقبة نشاطات مدروسة في مجالات تكوين وتسعير وترويج وتوزيع المنتجات ،من خلال عمليات التبادل ،تحقيقا لأهداف الشركة والفرد" . اما التعريف الشامل للتسويق فهو أن التسويق" عملية اجتماعية وإدارية يحصل من خلاله الأفراد والجماعات على احتياجاتهم ورغباتهم من خلال خلق وتقديم وتبادل المنتجات ذات القيمة مع الآخرين داخل الدولة الواحدة . وعرف المؤلف التسويق" بانه علم يعتمد على المعرفة بقواعد الاتصال وأساليب التأثير والإقناع ، وفن يحتاج إلى مهارة استخدام الطرق والوسائل المبدعة للوصول إلى المستهلك وتعريفه بالشركة أو السلعة أو الخدمة وتطويرها لتحقيق هدف الربح أو الأهداف التي تضعها " . (علي الزعبي ، 2011)

اهمية التسويق .

إن التسويق كمفهوم وممارسة لم يعد مجرد نشاط من نشاطات منظمات الإعمال التقليدية وإنما أصبح يحتل مكانا بارزا في الحياة الاقتصادية لأي مجتمع فلم نجد نشاطا إلا والتسويق يشكل شريانه الحيوي هذا ويمكن إيجاز أهمية التسويق بالأمور الآتية :

1- التركيز على السوق والمستهلك أكثر من التركيز على المنتج (الانتقال من التسويق بالداخل الى التسويق بالخارج) .

2- مساعدة الشركات في التحول من تسويق التبادل إلى تسويق العلاقات .

3- العمل على رفع المستوى المعيشي للأفراد والجماعات والوصول بهم إلى درجات عالية من الرفاهية الاقتصادية .

4- العمل على إنعاش التجارة الداخلية والخارجية, وتسهيل عملية التبادل التجاري وتحقيق النمو الاقتصادي.

5- تعريف المستهلكين بالمنتجات المتوافرة والمطروحة في السوق فهو يوجه ويرشد سلوك المستهلكين تجاه السلع والخدمات.

6- هناك ترابط قائم بين أهداف التسويق وأهداف خطط التنمية الاقتصادية وغاياتها , فإذا كانت التنمية تعني زيادة حقيقية في نصيب الفرد من السلع والخدمات فان التسويق هو الذي يضمن تحقيق ذلك .

7- يؤدي نجاح النشاط التسويقي في الشركة إلى تحسين وتعزيز كفايتها الإنتاجية وتوسعها واستمرار بقائها في السوق .

8- التسويق حلقة الوصل بين إدارة الشركة والمجتمع الذي تعيش فيه والأسواق التي تخدمها.

9- تتحقق قيمة العميل من خلال التسويق التفاعلي, والتسويق عبر قواعد البيانات والتسويق بالعلاقة, والتسويق من شخص إلى شخص أخر, والتسويق المبني على المعرفة, والتسويق الالكتروني وغيرها.

9- ايجاد فرص عمل ، والمساهمة في عملية الابداع والابتكار والريادة والتميز . (محمود الصميدعي واخرون ، 2012)

مراحل تطور النشاط التسويقي .

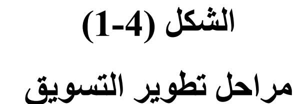
يمكن التمييز بإيجاز بين خمس مراحل أساسية للتطور التسويقي خلال القرن العشرين الماضي :

- **مرحلة المفهوم الانتاجي : 1900 – 1925: توجه ضيق برز في بداية الثورة الصناعية وبعدها ما قبل عام 1925 فلسفته في ذلك" أن المنتج الجيد يبيع نفسه"ورائدها فريدريك تايلور وارتبط بالإنتاج فقط وليس له صلة بالتسويق فمثلا شركة فورد الامريكية لصناعة السيارات لم تنتج إلا نوع واحد من السيارات وبلون واحد الأسود ولم تبذل جهودا ترويجية كبيره لان السوق حكرا عليها وفلسفتها موجهة للإنتاج وليس للتسويق أو المستهلك**
- **مرحلة المفهوم البيعي : 1925- 1950: فلسفة هذا التوجه تقوم على إن هناك "علاقة طردية بين إقبال المستهلك على المنتجات المعروضة للبيع وبين مجهودات البيع الشخصية وغير الشخصية" وعلى "أن الإعلان الجيد والمبدع والبيع الشخصي سوف يتغلب على مقاومة وإقناع الزبائن بالشراء"ومثاله : شركات إنتاج الصابون والمنظفات المعروفة ومنها شركة تأيد واومو فقد كرست هذه الشركة علامتها التجارية المعروفة إلى يومنا هذا من خلال حملات إعلانية مكثفة وجريئة ، في عقول ربات البيوت ، حتى أصبحت مرادفة لمعظم أسماء المنظفات الأخرى .**
- **مرحلة المفهوم الحديث للتسويق . إن هذا المفهوم ظهر في النصف الثاني من القرن العشرين حوالي عام 1950 فلسفته : أن (المستهلك هو الملك ....اكتشف حاجته ثم قام بملئها). لقد شهدت مرحلة تبني مفهوم التسويق الحديث بروز مصطلحات مهمة في التسويق منها: بحوث المستهلك: وهو يعنى بدراسة دوافع وخصائص وعادات وتوقعات المستهلك النهائي أو المحتمل أو المتوقع. بحوث السوق : وهو يعنى بدراسة السوق من جميع جوانبه . وبحوث المستهلك وهو يعنى بدراسة السوق والمستهلكين وبحوث التسويق الذي أصبح نشاطا وعلما قائما بحد ذاته وهو يشمل تسجيل جميع الحقائق المتعلقة بانتقال المنتج من موقع إنتاجه إلى موقع استخدامه من مرحلة ما قبل الإنتاج إلى مرحلة ما بعد الانتفاع وهو يتضمن جميع بحوث وظائف التسويق**

والبيئــة التسـويقية بأنواعهـا. إن هـذا المفهـوم يتحيـز للمسـتهلك باعتبـاره محـور العمليـة التسـويقية ومحركهـا الرئيسي .

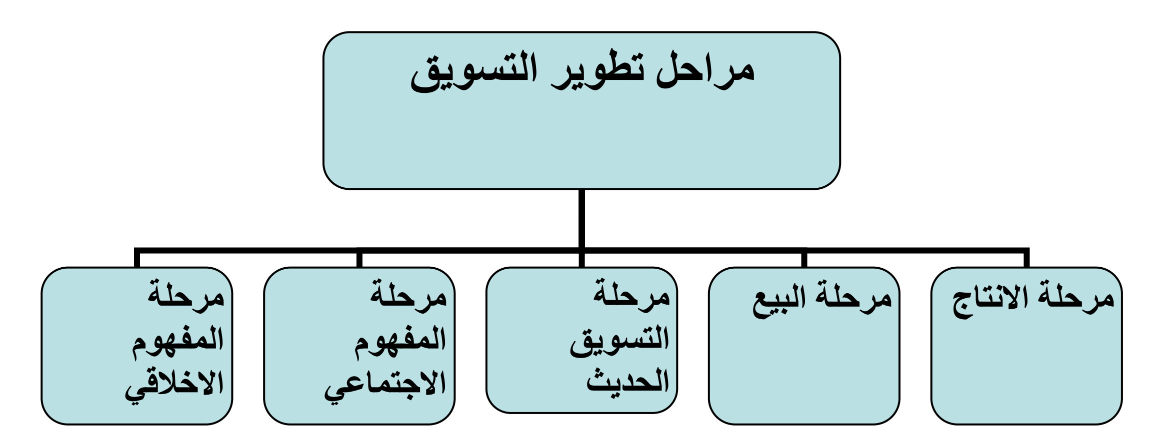
- مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق: يقوم على مراعاة المسؤولية الاجتماعيـة للمنظمـة عند اتخـاذ الظهور بشكل رسمي. ظهر بعد النصف الثـاني من القرن العشرين الماضي في (السبعينات) وفلسفته : "إن إبراز المسؤولية الاجتماعية هي ضرورة ملحة للتسويق " . أما الركائز الأساسية لهذا المفهوم فهي:احترام البيئة باعتبارها مصدر العطاء . احترام المجتمع باعتباره أساس البقاء .احترام الفرد باعتباره مصدر رفاهية الأعمال .

- مرحلة المفهوم الأخلاقي للتسويق : هو المفهوم الأحدث والاشمل وهو امتداد للمفهوم الاجتمـاعي ظهر مـا بعد 1990 برز بعد تنـامي دور وتـأثير الجماعات الضـاغطة(pressure groups) وقـوتهم لأنـهـا وجدت أن الكثير مـن الشركات قد ابتعدت عن الأسس والمبـادئ وممارسـات الأعمـال الفضلـى , فانحرفت هـذه الشـركات وألحقت الضـرر بمصـالح الأمـم والشـعوب العليـا وعليـه فقد أصدرت القـوانين والتشـريعات لضبطها وتنظيم بيئـة الأعمـال وفلسفتها وممارستها . وفلسفته : " إن إبراز المسؤولية الأخلاقيـة هي اساس نجـاح العمل التسويقي " . ويركـز علـى المسـائل التاليـة :المسؤولية الاجتماعيـة والأخلاقيـة والاعتباريـة للتسويق .سلوك وأخلاقيـات القـائمين علـى التسويق .المساءلة والمحاسبة لأصحاب المصلحة في الشركة والشكل التالي يوضح هذه المراحل . (زكريا عزام زاخرون ، 2012)



الشكل (1-4)

مراحل تطوير التسويق



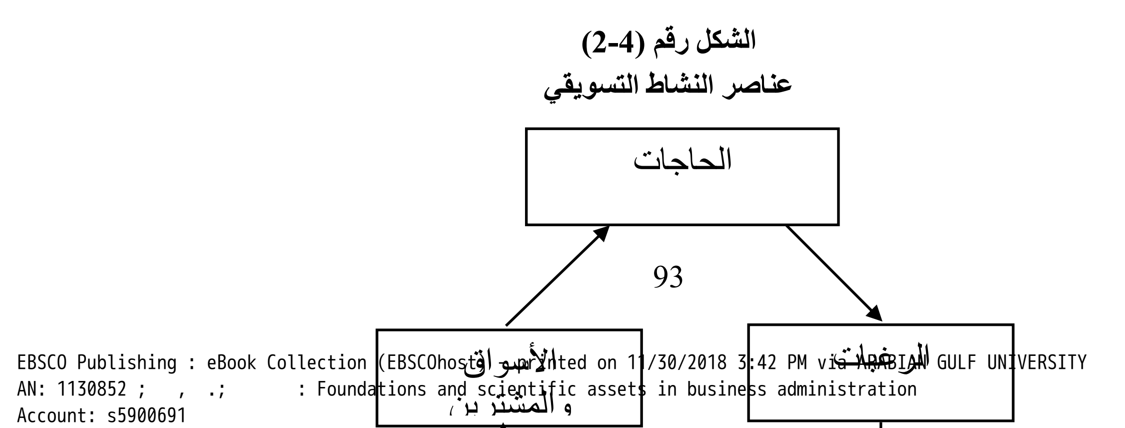
المصدر: (من إعداد المؤلفان، 2013)

عناصر النشاط التسويقي.

من خلال التعريفات السابقة للنشاط التسويقي نجد أن هنـاك عدة عنـاصر للتسويق، وهي أساسيات يرتكز عليهـا هذا النشاط وإدارته في الشركة، والشكل رقم (2-4) يوضح ذلك.

الشكل رقم (2-4)

عناصر النشاط التسويقي



المصدر: (مقتبس من الصحن، 2006)

وسنتناول كل عنصر من هذه العناصر بقليل من التفصيل لأهميتها:

1. الحاجات (Needs): الحاجات ضرورية لبقاء الانسان على قيد الحياة والتسويق يبدأ بالحاجات الإنسانية(غذاء , ماء, مسكن , ملبس , هواء) ولا بد من إشباعها , وتمتد لتشتمل على حاجات ابعد من ذلك (تعليم , ترقية , صحة , خدمات , تامين) وهي قليلة جدا , وتشمل أيضا تفضيلات واضحة للناس لأصناف معينة من السلع والخدمات ومن هنا يسعى كل إنسان للتدرج في إشباعها وتحقيقها.

2.. الرغبات (Wants): وهي تمثل مرحلة متقدمة من الحاجات، فقد يرغب الإنسان في التنقل ويفضل سيارة من اسم معين، والرغبات هي مشبعات محددة للحاجات, وهي لا تعد ولا تحصى تتم بطرق متنوعة حسب العادات مثال: المستهلك – يحتاج لطعام – يرغب بإشباع هذه الحاجة – يتناول وجبة غذائية متوازنة و حسب ظروف كل بلد أو إقليم أو منطقة جغرافية.

3.الطلب (Demand): حالات الطلب هي تمثل رغبات لمنتجات معينه, مدعمة بقدرة ورغبة لشرائها.فالرغبات تتحول إلى حالات طلب عندما تدعم بالقوة الشرائية.

4. المنتجات (Products): إن وجود الحاجات والرغبات الإنسانية وظهور طلب عليها يتطلب تواجد منتجات لإشباعها، وقد يكون المنتج سلعةً مادية أو فكرة أو خدمة أو تنظيماً أو مكاناً أو أي شيء مشبع للحاجة.

5. التبادل والتعاملات (Exchange Transaction): وهو جوهر عملية التسويق، حيث إنه لا يوجد تسويق في حالة إشباع الحاجات عن طريق الاكتفاء الذاتي أو السرقة أو الإرغام أو الهبة من الغير. أما التعامل فهو عبارة عن متاجرة بالقيم بين طرفين أو أكثر، بمعنى أن يقوم شخص بتقديم شيء لشخص آخر والحصول منه على شيء بالمقابل ليس بالضرورة مادياً.

6. العلاقات والشبكات . لقد برز مفهوم تسويق العلاقة (Relationship Marketing) ليؤكد أهمية بناء علاقات طيبة مع أطراف التبادل الأساسية مثل المستهلكين، الموردين، الموزعين، والمجتمع بمؤسساته وأركانه.

7.الأسواق (Markets): إن كل ما سبق يقودنا إلى مفهوم السوق، حيث يتكون من كافة المستهلكين المحتملين الذين لديهم حاجة أو رغبة معينة ولديهم الاستعداد والقدرة لإتمام عملية التبادل لإشباع هذه الحاجة أو الرغبة.

8.المسوقون والمشترون المرتقبون. ان المسوق هو الشخص الذي يبحث عن مشترين مرتقبين، ويكون الأقدر من غيره على الظفر بهم والدخول معهم في عملية تبادل مرضية للطرفين، وقد يكون بائعاً أو مشترياً. اما المشتري المرتقب فهو الشخص الذي يشخصه المسوق على أنه لديه الرغبة الكافية والقدرة على الدخول في عملية تبادل قيمة.

الفرق بين البيع والتسويق .

والجدول (4-1) يوضح مراحل التسويق القديم والتسويق الحديث.

الجدول (4-1)

الفرق بين البيع والتسويق

نشاط البيع	نشاط التسويق
نقطة البداية تركز على المنتج	نقطة البداية تركز على الزبون
وسائله البيع والترويج	وسائله التسويق المتكامل
اهدافه الارباح من خلال المبيعات	اهدافه الارباح من خلال رضا الزبون
يبدا بعد عملية الانتاج	بدا قبل عملية الانتاج
ينتهي بانتهاء عملية البيع	يستمر الى ما بعد عملية البيع
تقع على عاتقه مسؤلية ادارة عمليات البيع وتنفيذ سياسات التسويق وعناصر مزيجه الاربعة .	تقع على عاتقه مسؤليةتخطيط الانتاج والبيع واجراء بحوث التسويق واالترويج والتوزيع والتسعير
نشاط تنفيذي مكمل للتسويق (جزء)	يمثل نشاط كلي

المصدر : (من اعداد المؤلفان ، 2013)

تعريف إدارة التسويق وخطواتها .

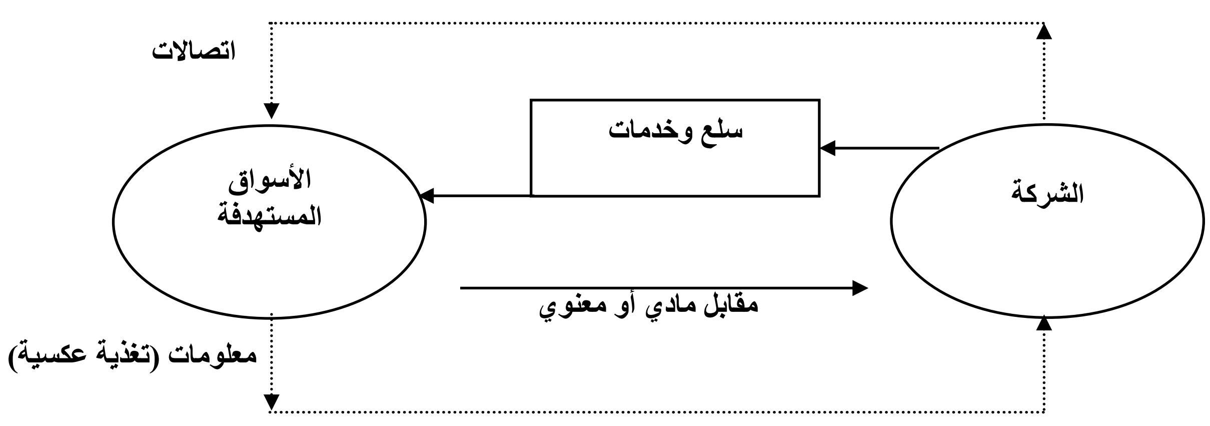
لقد عُرفت إدارة التسويق بأنها "عملية تحليل وتخطيط وتنفيذ ورقابة الأنشطة المختلفة، لتخطيط المنتجات والتسعير والترويج والتوزيع للسلع والخدمات والأفكار؛ لخلق التبادل القادر على إشباع أهداف كل من الأفراد والمنظمات" ويلاحظ من هذا المفهوم أن مهام إدارة التسويق والمبيعات في شركة الأعمال مرتبطة ارتباطاً كاملاً مع إستراتيجيات الشركة وتخطيطها الإستراتيجي وتتمثل في الاتي :

- تخطيط التسويق، ويشمل (وضع الأهداف ـ تقييم الفرص ـ تنمية خطة التسويق ـ تنمية برامج التسويق).
- تنفيذ التسويق، ويشمل (جدولة الخطط والبرامج التسويقية ـ توقيتها).
- الرقابة التسويقية، وتشمل (قياس نتائج الخطط والبرامج التسويقية ـ تقييمها).
- السعي وراء الفرص المواتية للتنمية والتطور.

- اختيار وتحديد الأهداف بعيدة المدى.

- التحليل الشخصي (Diagnostic Analysis) : للسوق المحتملة بالمعنى الأوسع ولمحيطها وبيئتها. إن من واجبات مديري التسويق في الشركات بيان النشاط التسويقي كنظام، ويمكن النظر إلى النظام التسويقي على أنه "كافة الشركات والقوى والمتغيرات ذات التأثير، والتي تربط الشركة بأسواقها" فأطراف هذا النظام هي المنظمة والأسواق المستهدفة التي تقوم بخدمتها، والشكل رقم (3-4) يوضح نموذج نظام تسويقي لشركة ما.

الشكل رقم (4-3)
نموذج نظام تسويقي



المصدر: (الصحن ، 2006: ص 218)

إن عملية إدارة التسويق تتكون من الخطوات التالية وهي مرتبة ومتسلسلة .

1.الخطوة 1. التخطيط التسويقي . أن أي شركة تقوم بوضع الخطط التسويقية العامة لها ومنها تنبثق الخطط الإستراتيجية في مجال التسويق والتي تعرف بالتسويق الإستراتيجي ، أن لكل شركة أهداف تنبع من فلسفتها الأساسية ورؤيتها ورسالتها بعضها يرتبط بجدول زمني طويل والبعض الآخر يرتبط بجدول زمني قصير ،إن إدارة التسويق في الشركة يقع على عاتقها عبء تحقيق ما يتعلق بها من أهداف ووضع الإستتراتيجيات التسويقية والتي تساهم مع باقي إدارات الشركة في تحقيق الأهداف العامة لها .

2.الخطوة 2: تحليل الفرص التسويقية . الفرصة التسويقية هي " المجال الجذاب والمناسب لعمل التسويق الخاص بالشركة والتي من خلالها يتم تحقيق ميزة تنافسية " ، إن البحث عن الفرص التسويقية لا يتم يشكل عشوائي وإنما يتم بطريقة وأساليب علمية ، إن طرق تحليل الفرص التسويقية هي : تحديد الفرص التسويقية فالشركات الناجحة تستطيع من خلال البحث عن الفرص التسويقية أن تحددها وأساليب ذلك كثيرة منها :طريق الصدفة وبدون اتباع الطرق المنهجية مثل متابعة متغيرات الأسواق والبيئة والمشاركة وحضور المعارض وللقاءات والندوات والمؤتمرات

المتخصصة ومن خلال دراسة منتجات المنافسين ومن خلال اكتشاف أفكار جديدة وعن طريق الإستخبارت التسويقية وعن طريق استخدام مايعرف بشبكة التوسع / منتج / سوق والجدول التالي يوضح ذلك .

الجدول (4-2)

مصفوفة منتج / سوق

الأسواق / المنتجات	الحالية / القائمة	الجديدة
الحالية / الموجودة	1- اختراق السوق	تنمية المنتج
الجديدة	2- تنمية السوق	التنويع

فبعد أن يتم تحديد الفرص التسويقية تأتي الخطوة التالية وهي تقييم الفرص التسويقية وفقا لعدة أمور وإعتبارات أبرزها : اهداف الشركة وموارد الشركة ، إن تقييم الفرص التسويقية يحتاج من الشركة إلى الإهتمام والعناية الكبيرة فقد تكون هناك مخاطر في استغلالها ولكن على مدير التسويق أن يقرر ماذا كانت الفوائد المتوقعة تبرر التكاليف والمخاطر المتوقعة.

3.الخطوة 3: اختيار الهدف التسويقي . بعد أن يتم تحديد الفرص التسويقية وتقييمها وفقا لاهداف وموارد الشركة وبشكل يؤدي إلى استغلالا مواطن القوة لديها تختار الشركة الهدف السوقي وفقا لعدة خطوات أهمها :التنبؤ بالطلب وتجزئة السوق والسوق المستهدف .

4.الخطوة 4 تصميم المزيج التسويقي . إن عناصر المزيج هي مجموعة من المتغيرات تقع تحت سيطرة الشركة وأهمها : المنتج والتسعير والترويج والتوزيع .

5.الخطوة 5 إدارة الجهود التسويقية : هذا يعني تنفيذ ما تم تخطيطه للوصول إلى الأهداف وضمن إمكانيات وموارد الشركة ويتم ذلك في ضوء الإعتبارات التنظيمية لإدارة التسويق والإعتبارات التنافسية الموجودة في السوق والإعتبارات الرقابية والمراجعة التسويقية والمراجعة التنفيذية ضمن الإمكانيات المتاحة .

بيئة التسويق : Marketing Environment

عرفت البيئة بأنها" مجموعة المتغيرات والعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تؤثر في المنظمة" .

وعرفت بأنها " الإطار الذي يشتمل على مجموعة المتغيرات أو القيود (المحددات) أو المواقف أو الظروف التي هي بمنأى عن رقابة الشركة ، ويلاحظ من التعريفين المذكورين أعلاه أنها تركز على البيئة العامة (الخارجية) ومدى تأثيرها على الشركة وأعمالها، غير أن اهتمام الإدارة التسويقية في هذه الشركات ينبغي أن ينصب على عوامل البيئة الداخلية والخارجية للشركة أي كيفية تحقيق الاستجابة والتكيف لمجمل العوامل والمتغيرات ذات التأثير المباشر وغير المباشر من أجل تحقيق التوافق والمواءمة بين قدرات الشركة وإمكاناتها المادية والبشرية البيئة التسويقية بأنها

مجموعة القوى والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على كفاءة الإدارة التسويقية وعرف كوتلر وتستوجب التكيف معها لإشباع حاجات المستهلك من خلال الأنشطة الداخلية للشركة، وعرفت بانها " كافة القوى والعوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على عمل الشركة" ، وعليه فإن المحاور الأساسية لهذه المفاهيم :عوامل داخلية: تمثل نقاط القوة والضعفع.وعوامل خارجية: تمثل الفرص والتهديدات.

عناصر البيئة الخاصة (الجزئية) للشركة Micro Environment

تنقسم البيئة الخاصة او الداخلية الى الاقسام الاتية :

– بيئة داخلية مباشرة : وتشمل (4Ps)عناصر المزيج التسويقي

- بيئة داخلية غير مباشرة: وتشمل كل وظائف الشركة مثل الافراد والمالية والانتاج والعمليات والعلاقات العامة ما عدا التسويق.

- بيئة المهمة (الخاصة): وهي العوامل الأكثر التصاقا بالنشاط التسويقي للشركة وتشمل:المستهلكين, المنافسين, الحكومة, الموردين, العاملين, التجمعات.ويلاحظ أن العناصر المذكورة أعلاه والتي تشكل البيئة الجزئية للشركة يجمع بينها عامل مشترك، هو أنها مرتبطة تماماً بشركة ما، والتي سيتم تحليل أثر كل منها وكما يلي:

1. الشركة (البيئة الداخلية غير المباشرة للتسويق) Company: وهذه تشكل جزءاً رئيسياً وفاعلاً في إدارة البيئة الخاصة (الجزئية) حيث ينبغي على الإدارة التسويقية أن تستعين بمصادر الشركة الأخرى (الإدارة المالية، إدارة الأفراد، إدارة الإنتاج وغيرها) لتطوير خططها التسويقية .

2. المجهزون/ الموردون Suppiers: المجهزون هم الأفراد وشركات الأعمال الذين يجهزون الشركة بالموارد التي تحتاجها.

3. وسطاء التسويق Marketing Intermediaries:وهم الأفراد والمؤسسات التي تساعد الشركة وتسهل عمليات ترويج وبيع وتوزيع منتجاتها من السلع والخدمات وإيصالها إلى المستهلك النهائي، وهم ايضا حلقة الوصل بين الشركة والزبائن.

4. المستهلكون (الزبائن) Customers: المستهلك يمثل محور الأنشطة الإدارية والتسويقية للشركة.

5. المنافسون Competitors:نادراً ما تكون الشركة وحدها هي التي تبيع في سوق المستهلكين؛ لذلك فهي تواجه منافسة الشركات الأخرى، وأفضل طريقة لاحتواء المنافسين هي في جذب أنظار المشتري (المستهلك) .

6. المجموعات (التنظيمات) Publics:مجموعات تهتم بالمنظمة ولا ترحب بها المنظمة كالمستهلكين الذين يقاطعون منتجات المنظمة (جمعيات حماية المستهلك). وجمعيات مطالبة بحقوق المرآة. جمعيات مطالبة بحقوق الأقليات .جمعيات مطالبة بحماية البيئة. جمعيات مطالبة بمنع التدخين .جمعيات مطالبة بحماية التلوث .جمعيات مطالبة بمنع الايدز .

7. العاملون: حيث ان الرضا والولاء والانتماء للشركة من قبل العاملين هوأساس رفع الكفاية الإنتاجية وهذة هي ثقافة المنظمة ولا ياتي تلك الا من خلال تقديم الحوافز والعدالة في الاختيار والترقية وبناء وتطبيق فلسفة العمل كفريق واحد .

8. جماهير المنظمة . أي مجموعة لها اهتمام بالمنظمة وتؤثر عليها وعلى سياساتها واستراتيجيتها وأوجه نشاطها مثل البنوك والمساهمين ووسائل الإعلام وشركات الاستثمار والمنظمات الحكومية.

عناصر البيئة العامة (الكلية) للشركة Macro Environment:تمثل هذه القوى مجموعة المتغيرات والعناصر التي يصعب السيطرة عليها من قبل الشركة وهي تمتلك تأثيراً كبيراً على الفرص والنشاطات التسويقية للشركة، وتشمل:

1. البيئة الديموغرافية Demographical Environment.الديمغرافية هي دراسة الخصائص الإحصائية للعنصر البشري في منطقة معينة، واهم متغيراتها حجم السكان – كثافة السكان – توزيعهم الجغرافي – أعمارهم – مهنهم – نمط حياتهم - فئاتهم – عاداتهم وتقاليدهم – مستواهم الثقافي والأكاديمي – مستواهم الوظيفي - نوعهم – نموهم السكاني – الهجرة والهجرة المعاكسة .

2. البيئة الاقتصادية Economical Environment. تشتمل البيئة الاقتصادية على العناصر والمتغيرات المؤثرة في القوة الشرائية للمستهلك، مثل :تحليل الدخل / ومستوى المعيشة السائد.مستوى البطالة والعمالة. مستوى الأسعار مستوى الائتمان واسعا ره . الإنفاق العام. السياسات النقدية . السياسات الضريبية. التضخم: حيث إن العلاقة بينه وبين القوه الشرائية علاقة عكسية.معرفة حال الاقتصاد / ركود /رواج . وهذا يتطلب من الشركة دراسة ذلك من اجل وضع الخطط والبرامج التسويقية وأسلوب تنفيذها وصولا للأهداف المرسومة للشركة.

3. البيئة الطبيعية Physical/ Natural Environment.ويقصد بها القوى المادية (مواد خام، طاقة) ومثال ذلك الارتفاع في تكاليف الطاقة، التلوث البيئي، ندرة او قلة الموراد الأولية، مما يتطلب استخدام سياسات تسويقية مرنة لمواجهة التغيرات المحتملة في البيئة الطبيعية، والتحسب مستقبلاً لحدوثها، حيث ينبغي استخدام نظام البدائل بدرجة عالية.

4. البيئة التكنولوجية (التقنية) Technological Environment. تمثل البيئة التكنولوجية كافة المتغيرات المرتبطة بالاكتشافات والابتكارات العلمية والتطور التقني، في إنتاج وتحسين مستوى السلع والخدمات، حيث يذكر أن على شركة الأعمال أن تنتبه لما يدور حولها من تغيرات تكنولوجية

5. . البيئة السياسية القانونية Political legal Environment. تتكون هذه الفئة أو القوى من القوانين الحكومية والنقابات والاتحادات العمالية ويمكن تصنيف القوى السياسية والقانونية على التسويق إلى أربعة أصناف هي:السياسات النقدية والمالية. والأنظمة والقوانين الاجتماعية. و العلاقات الحكومية والصناعات. والقوانين المتعلقة بشكل محدد بالتسويق .

6. البيئة الثقافية/ الاجتماعية Cultural Socio Environment. وتمثل هذه البيئة مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم السائدة في المجتمع ، فالثقافة هي حصيلة المعرفة التي يمتلكها الفرد داخل المجتمع وهي تؤثر على مدى الوعي الثقافي .وهذا يؤدي إلى إنتاج الفكر الجماعي المركب الذي يتيح الصراع والجدل ولا يؤدي إلى التباعد بل يؤدي إلى التداول الجماعي .

عناصر المزيج التسويقي الأساسية: Marketing Mix

يعد المزيج التسويقي العنصر الأساسي في أي إستراتيجية تسويقية وهو يتعلق بالمتغيرات التسويقية التي تتحكم فيها إدارة المنظمة وهي المنتج، السعر، التوزيع، الترويج وستكون من أولى مهام هذا المدير أن يكون قادراً على اتخاذ قرارات من شأنها الوصول إلى السوق المستهدف من خلال برنامج تسويق متكامل وذلك باستخدام أدوات أو عناصر المزيج التسويقي السلعي وهي أربع (4Ps):

1- المنتج **Product**

2- السعر **Price**

3- المكان والتوزيع **Place**

4- الترويج **Promotion**

لقد أجمع خبراء تسويق الخدمات على أن عناصر المزيج التسويقي في الخدمات سبعة وهي:

1- أربع المذكورة أعلاه.

5- الناس **People**

6- البيئة المادية **Physical Environment**

7- عملية تقديم الخدمة **Process**

خاتمة الفصل الرابع

لقد تناول الفصل الرابع وظيفة ادارة التسويق والمبيعات وهي من وظائف المنظمة الاساسية والمهمة حيث تبين ان التسويق علم وفن ومهنة وحرفة لمن يرغبها .وان التسويق يبدأ قبل وخلال وبعد الإنتاج. وان جوهر التسويق هو التبادل . وان البائع الصامت هو العلامة التجارية والماركة أو الغلاف للسلعة. والرغبات مستوى أعلى من الحاجات وهي تمثل المدخل أو الوسيلة لإشباعها. والطلب هو الذي يحسم نتيجة المعادلة الصعبة (حاجات + رغبات + إمكانيات "قدرات"). والعرض يعني ظهورا الطلب الحقيقي للمستهلك. وإن أعظم ما في التسويق هو أن شيء يستغرق ساعة في تعلمه، ويستغرق العمر كله في احترافهكما تناول الفصل تعاريف ومفاهيم التسويق ومراحل تطوره البيعية والانتاجية والتسويقية الحديثة والاجتماعية والاخلاقية واهميته والمتمثلة في خلق فرص عمل والابداع والتمييز والتعريف بالشركات ومنتجاتها ورفع مستوى المعيشة للفرد والمجتمع وتطرق الفصل الى الفرق بين التسويق وبين البيع وتناول عناصر البناء التسويقي بدأ بالحاجات والرغبات ومرورا بالاسواق والمنتجات ووصولا الى العلاقات والتبادلات والشبكات واختتم الفصل بتناول عناصر المزيج التسويقي السلعي والخدماتي وهي المنتج والتسعير والترويج والتوزيع .

اسئلة الفصل الرابع .

بتكون هذا السؤال من (14) فقرة ، لكل فقرة عدة إجابات، واحدة منها فقط صحيحة، ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة لكل فقرة وعلى الترتيب:

1. جميع ما يلي من عناصر المزيج التسويقي ما عدا:

أ- الاعلان .
ب- السعر.
ج- التوزيع.
د- الترويج.

2. كافة ما يلي من أنواع الفرص التسويقية ما عدا:
أ- التنويع.
ب- التكامل.
ج- تنمية السوق.
د- دراسة السوق.

3. جميع ما يلي من عناصر البيئة الخارجية البعيدة ما عدا:
أ- العوامل الاقتصادية.
ب- العوامل الاجتماعية.
ج- العوامل التكنولوجية.
د- الوسطاء.

4. إدارة التسويق هي:
أ- جهة مركزية تضطلع بوظائف إدارية مختلفة .
ب- إدارة خدمات ومجموعة من العملاء.
ج- عملية تسويقية.
د- (أ+ب) صحيحان.

5. يتم تقييم الفرصة التسويقية في الشركة بما يتناسب مع :

أ- الأهداف والنتائج.
ب- الموارد والأهداف.
ج- الموارد والإستراتيجيات.
د- جميع ما ذكر صحيح.

6. يقصد بموارد الشركة:

أ- الموارد المالية.
ب- الموارد البشرية.
ج- أسهم وسندات الشركة.
د- جميع ما ذكر صحيح.

7. الرغبات الأكثر إلحاحاً بالنسبة للمستهلك هي :

أ. الحاجات .
ب. الطلب .
ج. الأفكار .
د. الخدمات .

8. إن نقطة البداية للمفهوم ألبيعي هي :
أ. الشركة .
ب. السوق .
ج. الزبون.
د. المنتج.

9. من أبرز مساهمات التسويق وأهمها في الحياة الاقتصادية لأي مجتمع:
أ- إنتعاش التجارة الداخلية والخارجية.
ب- رفع المستوى المعيشي للأفراد (الرفاهية الاقتصادية).
ج- تعزيز الكفاية الإنتاجية وتحسينها.

د- جميع ما ذكر صحيح.

10.من متغيرات البيئة الاقتصادية المؤثرة على الشركة الآتي :
أ .التضخم والادخار والائتمان .
ب. الدورة الاقتصادية وتوزيع الدخل .
ج. المنطقة الجغرافية والمناخ والاستثمار.
د. (أ + ب) صحيحان.

11. الفلسفة التي مفادها أن المستهلك يقبل على المنتجات من خلال الجهود البيعية الشخصية وغير الشخصية هي:
أ- تجزئة السوق.
ب- سوق المنافسة التامة.
ج- التوجه ألبيعي.
د- خدمة العملاء

12.يؤكد مفهوم تسويق العلاقة على:

أ-إرساء علاقات مع المستهلك.
ب- بناء علاقات حميمة مع الموزعين.
ج- (أ + ب) صحيحان .
د- بناء علاقات حميمة مع أطراف التبادل الأساسية.

13.من أبرز سمات المفهوم الأخلاقي للتسويق وأهمها على الإطلاق:
أ- توفير سلع وخدمات وأفكار تشبع حاجات المستهلك.
ب- اعتبار المستهلك شريكاً إستراتيجياً في أعمال الشركة.
ج- التركيز على محاسبة أصحاب المصلحة والعاملين في الشركة ومساءلتهم عن تصرفاتهم.
د- لا شئ مما ذكر صحيح.

14.أيّ من التوجهات المفاهيمية للتسويق يركّز على أساليب القيمة المضافة:
أ- التوجّه ألبيعي.
ب- التوجه الأخلاقي .
ج- التوجّه الإنتاجي.
د- التوجّه الحديث للتسويق.

مراجع الفصل الرابع .

- محمود الصميدعي ورشاد الساعد ، 2007، ادارة التسويق ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن ، ص25-45 .
- محمود الصميدعي وردينه عثمان ، 2006، ادارة التسويق (المفاهيم والأسس) ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن ، ص 34-76 .
- محمود الصميدعي وردينه عثمان ، 2006، تكنولوجيا التسويق ،ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن ، ص 56 .
- علي الزعبي ، 2009،ادارة التسويق (مدخل منهجي وظيفي) ، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .
- احمد دودين ، 2013،الادارة الحديثة(وظائف المنظمة) ، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .
- علي الزعبي ، 2013، مبادئ الادارة – الاسس والاصول العلمية ، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .
- فيصل الشواورة ، 2011، مبادئ الادارة من الالف الى الياء (مفاهيم نظرية ومنطلقات عملية) ، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن ، ص253-255 .
- صلاح النعيمي ، 2013، الادارة ، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن ،ص244-253 .

- علي الزعبي , 2009, إدارة الترويج والاتصالات التسويقية (منظور تطبيقي – استراتيجي) , ط1, دار الصفا للنشر والتوزيع, عمان – الاردن.
- علي الزعبي , 2009, اساليب ومبادئ التسويق (منظور منهجي - تطبيقي) , ط1, دار الصفا للنشر والتوزيع, عمان – الاردن.
- Charles, Philips & Delbot, DunCan, Marketing Principles and Methods, Ric D.Irwin, Inc, III: 2006
- Crafer, H, L, What is Marketing today, Edited by Charles Dirksen and other Readings in Marketing, Irwin, Inc, III: 2005
- Keith, Robert, The Marketing Revolution, Edited by shaw and McFerron Gi Marketing in Business Management, The Macmillan Company, New York:
- Stanton William, Fundamentals of Marketing. McGraw-Hill comp. 2009.
- Philip Kotler, Marketing Management 11th ed. (upper saddle River, N. J.: P Hall, 2003) P.340
- Etzel & Stanton((Marketing management)). Harcourt Brace Jovanovich, Inc,2006,292.

وظيفة الانتاج والعمليات

تمهيد .

تعريف إدارة الأنتاج والعمليات.

اسباب ومبررات دراسة إدارة الأنتاج والعمليات.

عناصر ومكونات نظام الأنتاج والعمليات.

اعمال مدير إدارة الأنتاج والعمليات.

الانشطة والعمليات الاساسية لادارة الانتاج .

الفروق بين السلع والخدمات .

الاتجاهات الحديثة في إدارة الأنتاج والعمليات.

وظائف ادارة الانتاج .

استراتيجيات إدارة الأنتاج والعمليات.

مفهوم الانتاجية – دراسة تطبيقية .

مفهوم الكفأة والفعالية – مثال تطبيقي.

خاتمة الفصل الخامس .

أسئلة الفصل الخامس.

مراجع الفصل الخامس .

الفصل الخامس

وظيفة الانتاج والعمليات

أهداف الفصل:

ينبغي على القارئ أن يسعى من دراسته لهذا الفصل إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على مفهوم إدارة الأنتاج والعمليات.

2- التعرف على اهمية واهداف إدارة الأنتاج والعمليات.

3- معرفة اسباب ومبررات دراسة إدارة الأنتاج والعمليات.

4- التعرف على مكونات وعناصر إدارة الأنتاج والعمليات.

5- التعرف على الاتجاهات الحديثة في إدارة الأنتاج والعمليات.

6-التعرف على اعمال مدير ادارة الأنتاج والعمليات.

7-التعرف على استراتيجيات ادارة الأنتاج والعمليات.

8-معرفة مفهوم الانتاجية .

9-معرفة مفهوم الكفأة والفعالية .

تمهيد. Introduction

ان تسمية ادارة الانتاج كانت مرتبطة بالانتاج في المجال الصناعي فقط ، وعندما امتدت النشاطات الاخرى لتشمل قطاع الخدمات الواسع وذلك بانتاج الخدمات في مجال الصحة والتعليم والسياحة والفنادق في ظل عمليات الجودة الشاملة اطلق على هذه الادارة ادارة الانتاج والعمليات والبعض اطلق عليها ادارة العمليات ، ومن هنا فقد عرف الانتاج على " انه عملية تحويل المدخلات الى سلع وخدمات" وعرفت العمليات بانها " هي كل النشاطات والاعمال التي تقترن بعملية تحويل الموارد الى منتجات (سلع وخدمات) " .

تعريف وخصائص ادارة الإنتاج والعمليات .

لقد إقتصر مفهوم الأنتاج ، سابقاً على الشركات الصناعية المنتجة للسلع الملموسة، إلا أن ظهور القطاعات الخدمية ومساهمتها الكبيرة في الناتج القومي للبلدان الصناعية قد وضع شركات صنع وتقديم خدمات في مصاف الشركات الصناعية ومهد الطريق أمام نقل وتطبيق مفاهيم الانتاج في الشركات الخدمية بعد أن كانت مقتصرة على الشركات الصناعية. لذلك تطلق تسمية (إدارة الأنتاج والعمليات) أو (إدارة العمليات) للدلالة على مجموعة النشاطات التي تستهدف تكوين السلع أو تقديم الخدمات .

ان جميع السلع التي نستهلكها، والخدمات التي نطلبها تتكون من عدة أنواع من مدخلات وقد مرت هذه المدخلات بعملية تحويل حتى وصلت الينا كمخرجات بهيئة السلع أو خدمات. فالانتاج : هو عملية تحويل المدخلات (مواد ، أموال ، آلات ، معلومات) الى سلع أو خدمات ، والعمليات : هي جميع النشاطات المقترنه بعملية تحويل الموارد الى سلع أو خدمات ، والادارة : هي جميع النشاطات التي تعمل من (تخطيط ، تنظيم ، توجيه ، رقابة) لغرض الأستخدام الامثل لموارد وإمكانيات المنظمة بهدف تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية وضمن البيئة المحيطة بالمنظمة.وفي ضوء التعريفات الموضحة أعلاه نستطيع معرفة مفهوم إدارة الانتاج والعمليات ومن هذه التعاريف انه " مفهوم يتضمن نشاط الانتاج وادارة كل العمليات المرتبطة فيها فهي تستهدف اختيار المدخلات وضمان تدفق المواد والمستلزمات وعمليات الصيانة والنقل وضبط الجودة لحين اكمال انتاج السلعة والخدمة المطلوب تقديمها" . اما خصائص ادارة الانتاج والعمليات فهي :

- **الاستخدام الكبير والواسع للالات والمعدات والتكنولوجيا الحديثة .**
- **تطبيق الاساليب العلمية لتحديد المشكلات وايجاد الحلول لها .**
- **اعتماد التخصص خفضا للكلف وتحسينا للجودة الشاملة للمنتجات . ( )**

اركان واسس مفهوم العملية الانتاجية .

ان مفهوم العملية الانتاجية يقوم على اربعة اركان اساسية هي :

1. الانتاج بمواصفات ومقاييس مطلوبة .
2. الانتاج بكميات محددة .
3. الانتاج في زمن معين ومستهدف .
4. الانتاج باقل حد للكلفة .

اسباب ومبررات دراسة إدارة الانتاج و العمليات .

هناك عدة أسباب لدارسة الانتاج والعمليات كالتالي :

1- إن إدارة الأنتاج والعمليات تمثل إحدى الوظائف الأساسية لأي منظمة الى جانب وظيفتي التسويق و التمويل ، وعليه ينبغي الاهتمام بهذه الوظيفة ودراستها بهدف تنظيم موارد الشركة وتوجيهها نحو الانتاج وتحقيق أهداف الشركة في المدى القريب والبعيد

2- إن الأنتاج يمثل نشاطاً اقتصادياً في المجتمع لأنه يوفر السلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع، فدراسة الموضوع تتيح لنا التعرف على كيفية إنتاج السلع وتقديم الخدمات.

3- إن معظم موارد الشركات (60% - 80%) تتركز في النشاطات الانتاجية وهذه الموارد تتمثل في المباني، المواد الاولية ، آلالات،والتجهيزات ، المواد نصف المصنعة والمواد تامة الصنع. فدراسة هذا الحقل تتيح فرصة الاستغلال الأمثل للموارد على صعيد الشركة والمجتمع.

4- إن دراسة هذا الموضوع يساعدنا في التعرف على النشاطات التي يمارسها مديرو العمليات، وأن معرفة هذه النشاطات يعد عاملاً مساعداً في تطوير مهاراتنا الذهنية والعملية بأتجاه اختيار مهنة في أحد المجالات المتعددة لإدارة العمليات.

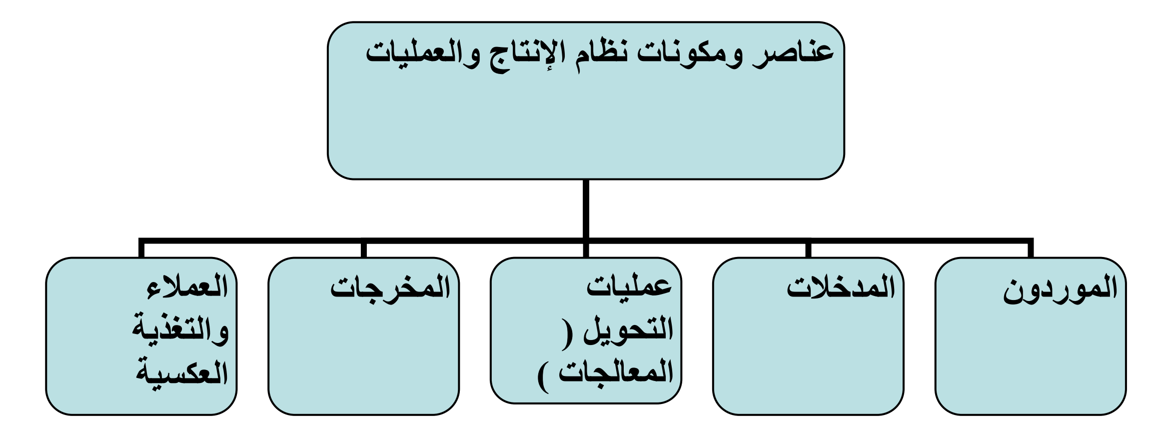
5- تتجلى أهمية إدارة الأنتاج في كونها الوظيفة التي توفر فرصاً حقيقية لتحقيق الأرباح أو لتخفيض تكاليف الإنتاج مما يسهم في تعزيز الموقع التنافسي للشركة في السوق أكثر من أي وظيفة أخرى في الشركة.

عناصر ومكونات نظام الإنتاج والعمليات .

إن عملية تحويل الموارد الى سلع أو خدمات تجري في إطار نظام يطلق عليه تسمية نظام الإنتاج ويعرف نظام الإنتاج على " أنه مجموعة من العناصر المتداخلة التي تسعى إلى تحويل المدخلات الى سلع أوخدمات" . ويتضح من الشكل (5-1) أن نظام الإنتاج يتألف من ستة عناصر هي: (المجهزون،المدخلات،عمليات التحويل،المخرجات،العملاء،التغذية العكسية). فضلاً عن ذلك فأن نظام الأنتاج يعد نظاماً فرعياً من بيئة أكبر وهي الشركة، والشركة هي جزء من بيئة المحلية، والبيئة المحلية جزء من البيئة الدولية. فمثلاً نظام الإنتاج في شركة نفط يمثل نظاماً فرعياً في بيئة الشركة المتكونة من عدة نظم فرعية أخرى مثل البحث والتطوير والمالية والأفراد والتسويق...إلخ، والشركة بأكملها تمثل جزءاً من البيئة المحلية التي تتكون من عدة شركات نفط أو غيرها كما أن الشركة تمثل جزءاً من البيئة الشركات على الصعيد الوطني، وجزءاً من بيئة الشركات على الصعيد الدولي التي تضم شركات نفط في دول العالم.

الشكل (5-1)

عناصر ومكونات نظام الإنتاج والعمليات



المصدر: (من إعداد المؤلفان، 2013)

1- الموردون :يتمثل دور المجهزين في توفير المدخلات اللازمة لعملية التحويل. والمجهز يمكن أن يكون طرفاً خارجياً بالنسبة للشركة كعامل البطاريات التي تزود شركات السيارات باحتياجاتها من البطاريات السائلة. لقد أعطي المجهز الخارجي في السابق دوراً محدوداً من حيث علاقته وتأثيره في نظام الانتاج للشركة ، إلا أن

هذه النظرة قد تغيرت في الوقت الحاضر وأصبح مديرو العمليات ينظرون الى المجهزين كشركاء في نظام الانتاج.ويمكن أن يكون المجهز نظاماً إنتاجياً فرعياً من داخل الشركة كأن يقوم قسم الخراطة في الشركة بتزويد خطوط الانتاج باحتياجاتها من البراغي والصامولات...إلخ وسواء كان المجهز خارجياً أو داخلياً فأنه على مديري العمليات بناء علاقات وطيدة مع المجهزين من حيث مواعيد التسليم أو الكميات أو الجودة لأن أي خلل في هذه النواحي سوف تنعكس سلبياً على خطط الانتاج.

2- المدخلات : وتتمثل في الموارد التي تدخل في عملية التحويل للحصول على سلع أو خدمات... والمدخلات تاخذ واحداً أو أكثر من الأشكال الآتية: المواد، والعمال ، والآلات ، والمعلومات والفحص بحد ذاته قد أصبح من أحد الشروط الواجب توفرها في الشركة للحصول على الجودة العالمية المسماة ب(ISO).

3- عمليات التحويل : المعالجات التي ترمي إلى تحويل مدخلات نظام الأنتاج إلى سلع أو خدمات.

- تغيير المدخلات من شكل إلى لإخر، أي أجزاء معالجات لتغير شكل المدخلات وجعلها ذات شكل أفضل: منفعة تغيير الشكل (Form Utility) كتحويل الخشب الخام الى كراسي، وتكرير النفط الخام للحصول على وقود السيارات.
- نقل المدخلات من مكان لإخر يزيد من قيمتها ويحقق منفعة المكان (Place Utility) فمثلاً نقل الصخور من المقالع الى مواقع البناء ونقل النفايات الورقية الى معامل تكرير يزيد من قيمة هاتين المادتين.
- خزن المدخلات من فترة لإخرى من شأنه زيادة قيمة بعض أنواع المدخلات شرط أن لا تتعرض للتلف أو التقادم ويحقق منفعة زمانية (Time Utility) فمثلاً إنتاج المدافئ النفطية على أمل بيعها في فصل الشتاء من شأنه تحقيق عائد أعلى مما لة بيعت في فصل الصيف.
- فحص المدخلات، ونقصد بذلك أن فحص المواد من شأنه زيادة قيمتها فمثلاً إذا إشترت أحدى الشركات الأستثمارية مساحات من الأراضي ، وظهر- فيما بعد من خلال الفحص والتنقيب عن وجود خامات نفط في باطن الاراضي فإن قيمتها ستزداد بدون شك أي تحققت منفعة نتيجة الفحص (Inspection utility).

5. المخرجات : وهي حصيلة عملية التحويل وتتمثل في السلع والخدمات.
6. العملاء : وهي الفئة التي تنتج من أجلها السلع والخدمات.
7. التغذية العكسية : وهي المعلومات المرتدة عن المجهزين، المدخلات، عمليات التحويل،المخرجات ،والعملاء. وتساعد هذه المعلومات في التخطيط الفعال لواحد أو أكثر من عناصر نظام الأنتاج عندما يتطلب الأمر ذلك.

الأعمال التي يقوم بها مدير الإنتاج و العمليات .

يقوم مدير الإنتاج و العمليات بما يلي :

1.إدارة الإنتاج و العمليات: من تخطيط ،وتنظيم،وتوجيه،ورقابة ويأخذ قرارات تصميم المنتج (سلع أو خدمات) اي ما هي السلع والخدمات التي يمكن التعامل معها وتحقق طلبات وحاجات العملاء.

1. إدارة الجودة: ويعني ادارة جودة المنتجات (سلع أو خدمات) والنظام و العمليات وجودة بيئة العمل وجودة الموارد البشرية ، أي إدارة الجودة في كل شيء لدى المنظمة لغايات إدارة الإنتاج والعمليات.
2. تخطيط وتصميم المنتج(سلع أو خدمات).
3. تصميم العمليات والطاقة.
4. اختيار الموقع:

5. تصميم الترتيب الداخلي.

6. إدارة الموارد البشرية وتصميم العمل.

7. إدارة سلسلة التوريد.

8. إدارة التخزين وتخطيط إحتياجات المواد.

9. مسؤلية التعاقد الفرعي أو الجزئي .

10. مسؤولية الصيانة في المنظمة (الوقائية والعلاجية) .

الانشطة والعمليات الاساسية لادارة الانتاج والعمليات .

فيما ياتي اهم الانشطة والعمليات التي تقوم بها ادارة الانتاج والعمليات :

1. تخطيط وتطوير المنتج .
2. تخطيط وتصميم عملية المنتج .
3. تخطيط طاقة العمليات الانتاجية . (القدرات الانتاجية اي حجم المخرجات خلال فترة زمنية معينة) .
4. الترتيب الداخلي للشركة (التسهيلات من معدات ومكائن واجهزةوعاملين وغيرها) .
5. التخطيط الاجمالي للانتاج .
6. جدولة العمليات (اي تخطيط الانتاج لفترة قصيرة الامد) .
7. ضبط الجودة وفق معاييرها العالمية . (صلاح النعيمي ، 2013 ، ص234-242)

اما الانظمة المهمة في ادارة الانتاج والعمليات فهي :

1. نظام تخطيط الاحتياجات من المواد . Material Requirement Planning (MRP).
2. نظام الانتاج في حينه . Just In Time Production (J.I.T).

الفروق بين السلع والخدمات.

الجدول التالي يبين الفروقات بين السلع والخدمات

الجدول (5-1)

الفرق بين السلع والخدمات

السلع	الخدمات
السلع شيء ملموس	الخدمات غير ملموسة
السلع تخزن	الخدمات تستهلك في الوقت نفسه
السلع تحتاج الى آلات أكثر	الخدمة تحتاج إلى مهارات عالية
الإنتاج للسلع يؤثر على البيئة وتلوثها	تقديم الخدمات لا يؤثر على تلوث البيئة
التغذية الراجعة حول السلع بطيئة	التغذية الراجعة حول الخدمة سريعة
السلع تنتقل وتذهب للمستهلك	يذهب مقدم الخدمة للمستهلك
قياس الإنتاجية للسلعة أسهل	قياس الأنتاجية للخدمة أصعب
في السلع لا تحتاج لمعرفة المستهلك	هناك اتصال واسع مع المستهلك

المصدر : (من اعداد المؤلفان ، 2013)

الاتجاهات الحديثة في ادارة لانتاج والعمليات.

هناك إتجاهات حديثة في إدارة الإنتاج والعمليات وهي كالتالي:

1- العولمة: حيث يتم التركيز على الإنتاج للمنتجات العالمية.بسبب وجود وسائل الاتصالات والمواصلات الحديثة وتكنولجيا المعلومات والاتصالات.
2- الأداء حسب النظام الآتي just In Time (JIT) بمعنى أن الإنتاج أو الشراء أو الاستيراد يتم حسب طلبات العملاء المسبقة وذلك لتفادي التخزين العالمي وتكاليفه.
3- قصر دورة حياة المنتج: أي تظهر منتجات جديدة بشكل سريع كما في السلع الإلكترونية مما يجعل دورة حياة المنتج قصيرة.
4- قصر الفترة الزمنية لتطوير المنتجات وتصنيعها.
5- إنتاج المنتجات (سلع أو خدمات): تتم بناءً على رغبة وحاجات المستهلك.
6- التمكين للموظفين : ويقصد به تزويد الموظفين بالمهارات والخبرات والمعارف الجديدة باستمرار وتطويرهم وتنميتهم وبعدها تفويضهم الصلاحيات التي تساعدهم على أداة أعمالهم.
7- أنظمة إدارة الجودة الشلملة وأنظمة إدارة البيئة أصبحت متوفرة في المنظمات المعاصرة.

وظائف ادارة الإنتاج والعمليات .

من المعروف أن أية مؤسسة يعتمد على الأداء الجيد والمرضي لتلك المؤسسة في كافة المجالات وبشكل خاص في مجال الوظائف الثلاث الأساسية للمؤسسة وهي (التسويق، التمويل ، الإنتاج) حيث إن وظيفة التسويق مسؤولة عن خلق الطلب على السلع أوالخدمات في المنشأة، وتتحمل الإدارة المالية المسؤولية توفير الإحتياجات المالية القصيرة والطويلة ألاجل للمؤسسة وذلك لضمان استمرار عملياتها، أما وظيفة الإنتاج وبالتالي إدارتها فهي المسؤولة عن خلق السلع والخدمات لإشباع الطلب المتوقع وتشمل .

1- ربط الأهداف العريضة للمؤسسة بأهداف إدارة الإنتاج والعملية الإنتاجية في المنظمة.

2- إعداد الهيكل الوظيفي المناسب لإدارة الإنتاج والعمليات من حيث تحديد مواصفات الوظائف في إدارة الإنتاج وتوزيع الأفراد على هذه الوظائف.

3- تصميم نظام الأنتاج Design of the Production System ويشمل: تصميم النتج وتحديد الطاقة الإنتاجية وتصميم العمليات الإنتاجية.

4- تخطيطات العمليات Operations Planning : إن تخطيط العمليات يهدف إلى تحديد كيفية استخدام المصادر المتوفرة أفضل استخدام الذي يمكن المنظمة من مواجهة الطلب المتوقع.

5- السيطرة على العمليات Operations Control : للتأكد من أن النظام يعمل وفقاً لما خطط له عن أي انحرافات والعمل على تصحيحها.

إستراتيجيات إدارة الإنتاج والعمليات (Operation Strategy)

في المنظمات الصناعية يشار إليها ب(إستراتيجية التصنع Manufacturing Strategy) وتعني الطريقة التي يتم فيها تطوير قدرات وظيفة الإنتاج لدعم وإسناد (الميزة التنافسية) المرغوبة لوحدة الأعمال الإستراتيجية وتنسيق وتكامل الجهود مع الوظائف الرئيسية الأخرى في المنظمة.وعليه فإن استراتيجية التصنيع ليس المنتج نفسه بل القدرات التي تقدم المنتج. وفي منظمات الخدمات يشار إليها بإستراتيجية الخدمات (Service strategy) ،إن استراتيجية العمليات (Operation Strategy) هي حلقة الوصل التي تربط القرارات التي تتخذ في إطار وظيف الإنتاج والعمليات الكلية الرئيسية للمنظمة والبيئة والسوق. إن هذا المفهوم لإستراتيجية العمليات يستند إلى الحقائق التالية:

1- إن الغرض الرئيسي من وجود المنظمة هو تقديم شيء ذو قيمة (منتجات وخدمات).
2- إن للعمليات دوراً أساسياً ورئيسياً في خلق تلك القيمة.
3- هناك طرق مختلفة للتنافس يجب أن تختار المنظمة أحدهما بما يحقق لها توظيف القدرات الفريدة والمميزة التي تمتلكها المنظمة في العمليات والمناطق الوظيفية الأخرى لخلق الميزة التنافسية للمنظمة. وفي ضوء ما تقدم نستطيع أن نوضح بأن (إستراتيجية العمليات) " بأنها الرؤية التي تستند إليها وظيفة الإنتاج والعمليات في تحديد الكيفية التي تتخذ بها القرارات لتحقيق الرابط والتكامل مع إستراتيجية الأعمال التنافسية لوحدة الأعمال والإستراتيجية الرئيسية للمنظمة. وبهذا المفهوم فإن إستراتيجية العمليات يجب أن تؤدي الى خلق (نموذج متناسق مع القرارات) التي تصنع وتتخذ في إطار وظيفة العمليات بما يحقق ميزة تنافسية للمنظمة.( )

مفهوم الإنتاجية (حالة دراسية) .

لقد أشرنا عند تعريف الإنتاج سابقاً على أنه ايجاد السلع أو الخدمات، أو العملية التي يتم من خلالها تحويل مصادر إلى سلع وخدمات. أما الإنتاجية فانها تتضمن أو تشير إلى تعزيز عملية الإنتاج يعني الوصول إلى نتيجة أو مقارنة جيدة بين المدخلات والمخرجات. ذلك أن تخفيض المدخلات في حين أن المخرجات ثابتة يعني تحسين في الإنتاجية كما أن المخرجات في حين إبقاء المدخلات ثابتة يؤدي إلى زيادة المدخلات وهذا يعني زيادة في الإنتاجية.وهناك نوعان لقياس الإنتاجية هما :

1- الإنتاجية الكلية = المخرجات

المدخلات

= المخرجات

رأس المال+العمل+المواد+الطاقة

أي أن الإنتاجية تعود إلى الكمية من السلع أو الخدمات التي أنتجت مقارنةً مع كمية المدخلات التي إستهلكت أو استخدمت لإنتاجها.

2- أما الإنتاجية الجزئية يمكن قياسها بالمعادلات الآتية حيث يتم قسمة المخرجات على أحد المدخلات فقط كالتالي :

إنتاجية العمل = قيمة/ كمية الإنتاج

عدد العاملين

إنتاجية ساعة العمل = قيمة/ كمية الإنتاج

عدد ساعات العمل

إنتاجية الدينار من الأجور = قيمة/كمية الإنتاج

إجمالي الأجور

عائد النوعية = الوحدات المنتجة - الوحدات المرفوضة

الوحدات المنتجة

نسبة الوقت الضائع = وقت الإنتاج الضائع بسبب الحوادث

الوحدات المنتجة

دوران المخزون = كلفة المبيعات

قيمة معدل المخزون

الخدمات المقدمة =الخدمات المقدمة(عدد العاملات أوالحالات)بشكل صحيح

عدد ساعات العمل

إنتاجية الطاقة وتشير إلى عدد الوحدات المنتجة لكل كيلة واط بالساعة

إنتاجية الآلات: وتشير إلى عدد الوحدات المنتجة بواسطة الآلة في الساعة.

مثال (1)

المعلومات الآتية تتعلق بإحدى العمليات ولمدة سنتين:

السنة	2012	2013
عدد الوحدات المنتجة	1000	1200
سعر البيع	100 دينار	100 دينار
المواد الأولية المستخدمة	5100 كيلو غرام	5800 كيلو غرام
كلفة المواد الأولية	20500دينار	25500 دينار
عدد ساعات العمل	4300	4500
كلفة العمل المباشر	52000 دينار	58000 دينار
الطاقة المستخدمة	10000 كيلو واط	14000 كيلو واط
كلفة الطاقة المستخدمة	1000 دينار	1500 دينار
كلف أخرى	10000	10000

المطلوب : ما هي الإنتاجية الكلية والإنتاجية الجزئية خلال العامين المذكورين أعلاه؟

الحل :

الإنتاجية الكلية لعام 2009 $= \dfrac{1000 \times 100}{10000+1000+52000+20500} = 1.2$

الإنتاجية الكلية لعام 2010 $= \dfrac{\quad}{10000+1500+58000+25500} = 1.26$

مفهوم الكفاءة والفاعلية : (Efficiency and Effectiveness)

1- الكفاءة Efficiency هي القدرة على استغلال الموارد أفضل استغلال (الاستغلال الصحيح) لتحقيق أهداف المنفعة.وتحسب كالتالي :

الكفاءة= المخرجات الفعلية
______
المدخلات الفعلية

2- إما الفاعلية Effectiveness فهو مقياس يوضح قدرة الشركة على تحقيق أهدافها، وتحسب حسب المعادلة التالية :

الفاعلية= المخرجات الفعلية
______
المدخلات المخططة

مثال:إفتراض أن المخرجات في شركة لإنتاج أجهزة التحسس بالحريق بلغت (40000) وحدة لعام 2012 .
وأن قيمة المدخلات الفعلية لهذه الشركة للعام نفسه كان (1000000) دينار.كما أن الإنتاج المخطط للعام نفسه بلغ (50000)وحدة.
المطلوب: إحسب الكفاءة والفاعلية لهذه الشركة لعام 2012، إذا علمت أن هناك نسبة تالف في الإنتاج بلغت 10%.
الحل : الإنتاج الصالح= كمية المخرجات – نسبة الإنتاج التالف(الإنتاج الثالث)
= 4000 – 10 ÷ × 40000 = 36000 وحدة.

كلفة الوحدة الواحدة= المدخلات
______
عدد الوحدات المنتجة = 4000÷1000000 = 25 دينار

قيمة الإنتاج الصالح(المخرجات) = الإنتاج الصالح × تكلفة الإنتاج
25 × 36000 = 9000000

الكفاءة = المخرجات الكلية الفعلية
______
المدخلات الكلية الفعلية

= 9000000
______ × 100 = 90%

1000000

الفاعلية= المخرجات الكلية

المدخلات المحققة

$$\frac{4000}{50000} \times 100 = 80\%$$

خاتمة الفصل الخامس

لقد تناول هذا الفصل وظيفة الانتاج والعمليات ، فالانتاج : هو عملية تحويل المدخلات (مواد ، أموال ، آلات ، معلومات) الى سلع أو خدمات ، والعمليات : هي جميع النشاطات المقترنه بعملية تحويل الموارد الى سلع أو خدمات ، والادارة : هي جميع النشاطات التي تعمل من (تخطيط ، تنظيم ، توجيه ، رقابة) لغرض الأستخدام الامثل لموارد وإمكانيات المنظمة بهدف تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية وضمن البيئة المحيطة بالمنظمة ، وتناول مفهوم العملية الانتاجية حيث يقوم على اربعة اركان اساسية هي : الانتاج بمواصفات ومقاييس مطلوبة وبكميات محددة وفي زمن معين ومستهدف وباقل حد للكلفة . **وتطرق الفصل الى وظائف واستراتيجيات ادارة الانتاج والعمليات وعناصرها ومكوناتها والاتجاهات الحديثة في ادارة الانتاج والعمليات واختتم الفصل في ذكر حالات دراسية عن الانتاجية ومعاييرها وعن مفهوم الكفاءة والفاعلية فالكفاءة Efficiencyهي القدرة على استغلال الموارد أفضل استغلال (الاستغلال الصحيح) لتحقيق أهداف المنفعة.وإما الفاعلية Effectiveness فهو مقياس يوضح قدرة الشركة على تحقيق أهدافها،**

اسئلة الفصل الخامس

يتكون هذا السؤال من (14) فقرة ، لكل فقرة عدة إجابات، واحدة منها فقط صحيحة، ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة لكل فقرة وعلى الترتيب:

1. القدرة على استغلال الموارد أفضل استغلال (الاستغلال الصحيح) لتحقيق أهداف المنفعة، يقصد به :

أ.الكفأة .

ب. الانتاجية .

ج. الفعالية .

د. العمليات .

2. مقياس يوضح قدرة الشركة على تحقيق أهدافها، يقصد به :

أ.الكفأة .

ب. الانتاجية .

ج. الفعالية .

د. العمليات .

3. عملية تحويل المدخلات (مواد ، أموال ، آلات ، معلومات) الى سلع أو خدمات ، يقصد به :

أ.الكفأة .

ب. الانتاجية .

ج. الفعالية .

د. العمليات .

4. جميع النشاطات المقترنه بعملية تحويل الموارد الى سلع أو خدمات ، يقصد به :

أ.الكفأة .

ب. الانتاجية .

ج. الفعالية .

د. العمليات .

5. جميع النشاطات التي تعمل من (تخطيط ، تنظيم ، توجيه ، رقابة) لغرض الأستخدام الامثل لموارد وإمكانيات المنظمة بهدف تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية وضمن البيئة المحيطة بالمنظمة ، يقصد به :

أ.الادارة .

ب. الانتاجية .

ج. الفعالية .

د. العمليات .

6. من عناصر ومكونات ادارة الانتاج والعمليات :

أ. الموردون والعملاء .

ب. المدخلات والمخرجات .

ج. العمليات والمعالجات .

د. جميع ما ذكر صحيح .

7. من الاتجاهات الحديثة في ادارة الانتاج والعمليات:

أ. العولمة .

ب. الجودة .

ج. الانتاج وفقا للرغبات مع قصر دورة حياة المنتج .

د. جميع ما ذكر صحيح .

8. من اهم وظائف ادارة الانتاج والعمليات:

أ. إعداد الهيكل الوظيفي المناسب لإدارة الإنتاج والعمليات

ب. تصميم نظام الانتاج .

ج. تخطيط العمليات والسيطرة عليها .

د. جميع ما ذكر صحيح .

9. من اسباب ومبررات الاهتمام ادارة الانتاج والعمليات :

أ. تمثل إحدى الوظائف الأساسية لأي منظمة.

ب. الأنتاج يمثل نشاطاً اقتصادياً في المجتمع.

ج. معظم موارد الشركات (60% - 80%) تتركز في النشاطات الانتاجية.

د. جميع ما ذكر صحيح .

10. من اهم استراتيجيات ادارة الانتاج والعمليات:

أ. استراتيجة التصنيع .

ب. استراتيجة الخدمات .

ج. استراتيجية العمليات .

د. جميع ما ذكر صحيح .

11. من الانشطة والعمليات الاساسية لادارة الانتاج والعمليات:

أ. تخطيط وتطوير المنتج .
ب. تخطيط وتصميم عملية المنتج .
ج. جدولة العمليات (اي تخطيط الانتاج لفترة قصيرة الامد) .

د. جميع ما ذكر صحيح .

12. من ابرز اعمال مدير ادارة الانتاج والعمليات في الشركات :

أ. إدارة الموارد البشرية وتصميم العمل.

ب. إدارة سلسلة التوريد.

ج. ادارة الانتاج والعمليات وادارة الجودة .

د. جميع ما ذكر صحيح .

13. ان خصائص ادارة الانتاج والعمليات هي :

أ. الاستخدام الكبير والواسع للالات والمعدات والتكنولوجيا الحديثة .

ب. تطبيق الاساليب العلمية لتحديد المشكلات وايجاد الحلول لها .

ج. اعتماد التخصص خفضا للكلف وتحسينا للجودة الشاملة للمنتجات .

د. جميع ما ذكر صحيح .

14.ان مفهوم العملية الانتاجية يقوم على اربعة اركان اساسية هي :
أ. الانتاج بمواصفات ومقاييس مطلوبة .
ب. الانتاج بكميات محددة .
ج. الانتاج في زمن معين ومستهدف والانتاج باقل حد للكلفة .

د. جميع ما ذكر صحيح .

مراجع الفصل الخامس

- **احمد دودين ، 2013،الادارة الحديثة (وظائف المنظمة) ، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .**
- **علي الزعبي ، 2013، مبادئ الادارة – الاسسس والاصول العلمية ، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .**
- **فيصل الشواورة ، 2011، مبادئ الادارة من الالف الى الياء (مفاهيم نظرية ومنطلقات عملية) ، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن، ص249-252 .**
- **صلاح النعيمي ، 2013، الادارة ، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن ، ص229.**
- **عبد الكريم محسن وصباح النجار ، 2004، ادارة الانتاج والعمليات ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن ، ص3.**
- **محمد ماضي ، 2009 ، ادارة الانتاج والعمليات – مدخل اتخاذ القرارات ، ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، مصر ، ص337.**

- Adam , Everett E , & Ebert , Ronald J , (1996) , " production & operation Management " (New Delhi , 5 th ed , printice Hall of India) .
- Dilworth , James B., (2000) , " Operations management : Providing value in Goods & Services " , (U.S.A. : 3rd ed ., Harcourt , Inc .) .
- Evans , J.R., (1993) , "Applied production & Operations management " , (N.Y : 4TH ed ., west pub , company) .

- Hill , Teryy (2000) , " Operations Management : strategic context & Managerial analysis " (1st pub ., Macmillan Press LTD).

- Krajewski Lee J ., & Ritzman , Larry P ., (2002) , " Operations Management : Strategy & Analysis " , (N.J : 6TH ed ., Pearson Education , Inc , Upper Saddle River) .

الفصل السادس

وظيفة المالية والتمويل

- تمهيد .
- تعريف الادارة المالية .
- خصائص الادارة المالية .
- اهداف الادارة المالية .
- وظائف الادارة المالية .
- حقول الادارة المالية .
- علاقة الادارة المالية مع الحقول الاخرى .
- موقع الادارة المالية في الهيكل التنظيمي للشركة .
- الادارة المالية في القرن الحادي والعشرين .
- تحليل القوائم المالية باستخدام النسب .
- خاتمة الفصل السادس .
- أسئلة الفصل السادس.

الفصل السادس

وظيفة المالية والتمويل

أهداف الفصل:

ينبغي على القارئ أن يسعى من دراسته لهذا الفصل إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم ادارة المالية والتمويل .

- التعرف على اهمية ادارة المالية والتمويل.

- التعرف على خصائص الادارة المالية .

- التعرف على اهداف الادارة المالية .

- التعرف على وظائف الادارة المالية .

- التعرف على حقول الادارة المالية .

- التعرف على علاقة الادارة المالية مع الحقول الاخرى .

- التعرف على موقع الادارة المالية في الهيكل التنظيمي للشركة .

- التعرف على الادارة المالية في القرن الحادي والعشرين .

- التعرف على تحليل القوائم المالية باستخدام النسب .

تمهيد. Introduction

تعد الادارة المالية من اهم الوظائف في منظمات الاعمال الاقتصادية فلا يمكن ممارسة اي نشاط في الشركة تسويقيا او بيعيا او شرائيا او تخزينيا او ترويجيا او اداريا او انتاجيا من دون توفير الاموال اللازمة لها وعليه فالمال بالنسبة للشركة هو بمثابة الدم بالنسبة لجسم الانسان . والوظيفة المالية هي احدى الوظائف الرئيسية في أي منظمة والتي لا يمكن الاستغناء عنها فالمشروع العام والخاص او المؤسسة الحكومية والجمعية الخيرية تحتاج الي الوظيفة المالية ولا يقتصر وجودها على الوظائف المذكورة بل تجدها على المستوى الفردي والعائلي . تنبع اهمية هذه الوظيفة من الدور المحوري لها في عمل تلك المؤسسات. ومن مشاهداتنا اليوم في عالم الاعمال ضمن الجو التنافسي الشديد يمكن القول ان النجاح أو حتى بقاء أي مشروع وقدرته ورغبته على استمرارية الانتاج والاستثمار في اصول ثابته ومتداولة تعتمد الي حد كبير على سياساته المالية ولن يحافظ على نموه وربحيته الا باعطاء الاعتبارات المالية الاولوية القصوى . (حمزة الشميخي ، 2008)

تعريف الادارة المالية .

هناك تعريفات عديدة للادارة المالية ورغم اختلافها الظاهري لكنها تتفق في المضمون ومن هذه التعريفات :

- **عرفت بانها " تلك الوظيفة التي تهدف الى تحديد احتياجات الشركة او المنظمة الاقتصادية من الاموال اللازمة لتمويل استثماراتها طويلة الاجل مثل المعدات والالات والاراضي والمباني واستثماراتها قصيرة الاجل مثل الاصول المتداولة في الوقت المناسب والمكان المناسب وباقل كلفة ووقت وجهد . (محمد شفيق واخرون ، 2009)**
- **وعرفت بانها هي " الوظيفة المختصة بقرارات التمويل والاستثمار ومقسوم الارباح" ومن خلال هذا التعريف يتضح لنا ان مدخل القرارات المالية يعتمد على التمويل وهو توفير المنظمة وتجهيزها بالمصادر المالية بنوعيها الممتلة والمقترضة . والاستثمار وهو اتخاذ القرارات التي تتضمن توظيف الاموال في الموجودات المختلفة بنوعيها المتداولة والثابته مع الاخذ بعين الاعتبار كل من العائد والمخاطرة في الحسبان عند اتخاذ القرار .ومقسوم الارباح وهو اتخاذ قرار بتوزيع جزء أو كل الارباح الصافية التي تحققها المنشأة ويعتبر هذا القرار من القرارات المهمة .( )**
- **هي تخطيط الحصول على الاموال وتوطيفها وتنظيم انشطتها المختلفة وتحفيز العاملين ماليا والرقابة على الاداء المالي للشركة . ( )**
- **هي وظيفة التي تنطوي على التنبؤ والتخطيط المالي واعداد الموازنات التقديرية المتعلقة بالتمويل والاستثمار والرقابة المالية فضلا عن التفاعل مع الاسواق المالية . (حمزة الشميخي ، 2008)**

خصائص الادارة المالية .

تتمتع الادارة المالية بمجموعة من الخصائص او السمات ومن ابرزها : (عبود كنجو وابراهيم فهد ، 2007)

1. **التعامل مع شبكة مالية معقدة في جو يغلب عليه عدم التاكد .**
2. **هدفها هو هدف المشروع نفسه .**
3. **صعوبة تحديد مجال عملها.**
4. **استجابتها للظروف الضاغطة .**
5. **مركزها .**

أهداف الادارة المالية .

تشتق اهداف الادارة المالية اساسا من الاهداف منظمة الاعمال وتعتبر عملية الاشتقاق هذه محاولة لها اهميتها الرئيسية في كشف اهداف هذه الاداراة المتخصصة ومن خلال أهداف المنظمة باكملها . وحتى نتعرف على هدف الادارة المالية بدلالة اهداف المتشأة ينبغي التاكيد على ان القرارات الرشيدة للأدارة العلمية تفترض وجود اهداف محددة واضحة من الضروري حصرها وتحديدها والانفاف عليها وهناك يمكن القول ايضا ان ما ترمي اليه الادارة المالية من خلال القرارات المالية وهو تحقيق هدفين

رئيسين رغم ما اثرته هذه الاهداف من جدل علمي بين معظم كتاب الادارة المالية سواء في مضمونها او فترات تحقيقها وهذين الهدفين هما: (محمد شفيق واخرون ، 2009)

1- هدف تعظيم الارباح او هدف تعظيم ربحية السهم :يعتبر هذا الهدف من الاهداف الاستراتيجية لمنشاة الاعمال وقد ساد الاعتقاد طويلا ان هذا انما يمثل الهدف الاول لمنشآت الأعمال ونشأت أهمية هذا الهدف من كونه يمثل المبرر الاساسي لاستثمرارية أي منشاة اعمال هادفة لتحقيق الربح كما أنه يمثل مؤشرا مهما لتقييم النشاط الاقتصادي بالاضافة الي كونه مصدرا مهما من مصادر التمويل الداخلة او ما يسمى بالتمويل الذاتي وبالتالي فان تحقيق هذا الهدف والدعوة لتعظيمه وانما يعبر عن فاعلية الادارة المالية .ورغم بناء الكثير من الاستراتيجيات الادارة المالية نحو تعزيز دخل المنشات الاعمال فقد وجهة اليه الكثير من الانتقادات التي قللت من اهميته وهذه الانتقادات يمكن عرضها في المحددات الاتية : (حمزة الشميخي ، 2008)

أ- التوقيت الزمني للعائد المتوقع او القيمة الزمنية للنقود .

ب- درجة المخاطرة او درجة التاكد من العائد المتحقق .

2- هدف تعظيم قيمة المنظمة : يدور هدف الادارة المالية في ظل الفكر المالي المعاصر حول تعظيم قيمة المنظمة او الهدف تعظيم ثروة الملاك او هدف تعظيم القيم السوقية للمنظمة أو بتعبير آخر هدف تعظيم القيمة الحالية للمنظمة وذلك قياسا بقيمتها الاسمية .لذلك يعتبر هدف تعظيم قيمة المنظمة الهدف الاستراتيجي للادارة المالية ومحور اهتمامها ومرشدها قياسيا لما ينبغي ان تكون عليه قراراتها المالية. (منير هنيدي ، 2009)

وظائف الإدارة المالية.

ينظر المعاصرون إلى المالية كجزء مكمل للإدارة العليا وليس كموظفين مختصين مهتمين بعملية توفير المال. وطبقا لتلك الرؤية فيتقلد المدير المالي مسؤولية أوسع. وطبقا لهم لا تقتصر مسؤوليته على التأكد من توفر المال لتنفيذ خطط المنظمة بل تمتد مسؤوليته الى التأكد من الاستخدام الامثل لهذا المال وهذا يتطلب مقارنة منافع استخدام وتكلفة الحصول عليه من مختلف مصادرة الممكنة مساعدا الادارة في تحقيق اهدافها. وعليه يمكن تصنيف الوظائف المالية في مجموعتين هما: (محمد شفيق واخرون ، 2009)

الاولى:الوظائف المالية المتكررة :تتكون الوظائف المالية المتكررة من جميع الأنشطة المالية التي تمارس بانتظام ليعمل المشروع بكفاءة . وهي تشمل ما يلي:

1. التخطيط المالي.
2. الحصول على المال.
3. استثمار المال.
4. الرقابة.

ثانيا:الوظائف المالية غير المتكررة:على الرغم من انشغال الادارة المالية في الوظائف اليومية المتكررة الا ان المشاريع عرضة خلال مسيرتها الطويلة لمواجهة مشاكل مستعصية كأن يصبح المسؤولون في أرذل العمر ولا يجدون من يقود السفينة بعدهم. او قد تكون الحاجة الى التوسع ضرورة لكن لا يتوفر المال لذلك. تحت هذه الظروف تبحث المشاريع عن طريقة للخلاص قد تجدها

في اعادة التنظيم او الاندماج او الائتلافز وحيث ان هذه الأعمال لا تتكرر كثيرا في حياة المشروع لذا تنشغل فيها المالية في فترات متباعدة . وفي جميع القطاعات الاقتصادية يتخذ الائتلاف احد الاشكال التالية:

- الائتلاف العامودي.
- الائتلاف الافقي .
- اندماج قانوني.
- اتحاد قانوني. (حمزة الشميخي ، 2008)

حقول الادارة المالية.

تتكون الادارة المالية من ثلاثة حقول او تخصصات رئيسية هي : (منير هنيدي ، 2009)

أ. النقود والاسواق المالية:ويتعامل هذا الحقل او التخصص بتوفير مصادر التمويل قصيرة الأجل مثل أذونات الخزانة الحكومية والاوراق التجارية وشهادات الايداع وكذلك الحصول على التمويل طويل الاجل من خلال التعامل مع اسواق رأس المال المحلية والعالمية مثل اصدار الاسهم العادية والاسهم الممتازة والاقتراض المباشر من المؤسسات المالية او الاقتراض غير المباشر من خلال بيع السندات.

ب. الاستثمار:ويركز هذا الحقل او التخصص على المستثمرين كأفراد او نيلبة عن المؤسسات التي يعملون فيها لاختيار فرص توظيف وتشغيل الأموال في المشروعات المختلفة وتطبيق آليات ونماذج ومعايير محددة في التقييم ثم اختيار التوليفة او المحفظة الملائمة من تلك الاستثمارات بما يضمن تحقيق معدلات عائد معينة في ظل مستويات مقبولة من مخاطر الاستثمار.

ج. مالية المنظمة:ويركز هذا التخصص على القرارات من وجهة نظر داخلية مثل ادارة النقدية وادارة الخزين وادارة الائتمان التجاري الذي يمنحه الموردون الى المنشأه وكذلك الائتمان التجاري الذي تمنحه المنشأة ال زبائنها فضلا عن اعداد التقارير الدورية.

علاقة الادارة المالية بالعلوم الاخرى.

- الادارة المالية والحاسوب: كان اول استخدام للحاسوب في مجال احتساب الرواتب واصدار الفواتير وادخال واخراج البضاعة من والى المخزون. ومعلومات عن الاسواق وعن تفضيل العملاء المناطق الجغرافية المغطاة وما شابهها.قدم الحاسوب الى الادارة مجموعة جديدة من الادوات بها توضع معايير التشغيل لتحقيق الاهداف الربحية.ومن التقنيات الموجودة ومستخدمة بكثرة برنامج التقييم والمتابعة والمحاكاة والبرمجة الخطية والتحليل الشبكي وتحديد المسارالحرج وتحديد الحد الزمني الادنى .
- الادارة المالية والمحاسبة:ان الخلفية المحاسبية ضرورية للمدير المالي حيث ان التشابه في استخدام نفس المصطلحات والقوائم المالية بين المحاسبة والادارة المالية يقود الى اعتقاد البعض بأنها تسميات لنفس الشيء. لكن التمييز يصبح واضحا اذا عرفنا ان اهتمام المحاسبة ينصب اساسا على عملية جمع البيانات المالية وتصنيفها لغايات وضعها في قوائم مالية في حين ان اهتمام الادارة المالية الاساسي هو عملية التحليل لتلك القوائم والبيانات واتخاذ القرارات.

- الادارة المالية والاقتصاد:لما كان هدف الاقتصاد هو دراسة الظروف الاقتصادية واستغلال الموارد بالشكل الامثل (وهذا يتطابق مع قرارات المنشأة المالية والتسويقية والانتاجية) فان الادارة المالية هي احدى جوانب النظرية الاقتصادية. (حمزة الشميخي ، 2008)

موقع الادارة المالية في الهيكل التنظيمي للشركة.

يرأس الادارة المالية مدير مالي يطلق عليه احيانا المساعد المالي للمدير العام وتؤلف المحاسبة جزءا من الادارة المالية بالمنظمة حيث تتكون الادارة المالية من نشاطين رئيسين هما: (محمد شفيق واخرون ، 2009) و(منير هنيدي ، 2009)

-المحاسبة: ويرأس قسم المحاسبة مدير الحسابات ويشمل هذا القسم كل من:المحاسبة المالية:وتشمل اعداد القيود المحاسبية والترحيل واعداد الكشوفات المالية الدورية.محاسبة التكاليف:وتشمل التدقيق والرقابة على الاموال واعداد الموازنات وتسديد الرواتب وتجهيز كشف النفقات والمصروفات.

-الخزينة: ويرأس هذا القسم الامين او المؤتمن ويشمل هذا القسم الانشطة الاتية:

1. قسم التمويل.
2. قسم دراسات الجدوى والاستثمار واعداد الموازنة الاستثمارية.
3. ادارة النقدية واعداد الموازنة النقدية.
4. ادارة الائتمان التجاري.
5. ادارة السيولة والمخزون.
6. التعامل مع الاسواق المالية والنقدية.
7. ادارة المخاطر المالية ومخاطر الاعمال.

الاتجاهات الحديثة في الادارة المالية في القرن الواحد والعشرين.

عندما ظهرت الادارة المالية كأحد الحقول المستقلة في بداية القرن العشرين كان التركيز على القضايا القانونية مثل الاندماج . إلا انه اثناء فترة الركود في الولايات المتحدة الاميريكية التي امتدت حتى منتصف ثلاثينات القرن الماضي تحول التركيز الى قضايا ملحة في تلك الفترة مثل معالجة حالة الافلاس. في الفترة التي شملت الاربعينات والخمسينات من القرن الماضي استمرت الادارة المالية تدرس كمادة وصفية من وجهة نظر خارجية وليس من وجهة نظر المدير المالي وبالرغم من ذلك بدأ في منتصف الخمسينات التحرك نحو التحليل النظري والتركيز على القرارات الادارية التي تهدف تعظيم قيمة الشركة. ان التركيز على تعظيم قيمة الشركة استمر في بداية القرن الواحد والعشرين الا ان هناك اتجاهين اصبحا على درجة كبيرة من الاهمية هما: (محمد شفيق واخرون ، 2009) و(منير هنيدي ، 2009)

الأول:عولمة الأعمال : تعتمد الكثير من الشركات هذه الايام وبشكل متزايد على عملياتها خارج حدودها الدولية ومن المعلوم ان هناك اربعة عوامل تزيد من عولمة الاعمال وهي:

1. التطور في انظمة الاتصال والنقل.

2. زيادة الضغط السياسي للزبائن المستهلكين.
3. زيادة التقدم التكنولوجي.
4. سيادة الشركات متعددة الجنسيات.

الثاني:تقنية (تكنولوجيا) المعلومات:نشهد هذه الايام التطورات المتسارعة في تكنولوجيا الحاسوب والاتصالات وهذا بدوره سينعكس مباشرة بالطريقة التي بها تتخذ القرارات المالية. فقد اصبحت الشركات تربط اجهزة الحاسوب الشخصي مع بعضها البعض من خلال الشبكات وتربط ايضا هذه الحواسيب بالحاسوب الرئيس الخاص بالشركة فضلا عن الربط مع الانترنت مما يتيح ايضا الربط مع اجهزة الحاسوب الخاصة بزبائنها ومورديها. وقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات في تعزيز قدرة المدراء الماليين على الحصول على البيانات والمعلومات وتحديدها اولا باول.والتغير التكنولوجي لا يؤثر فقط على الفرص والمخاطر التي يواجهها المدير المالي يوميا ولكنه يغير اوضاع الشركات بشكل جذري.التكنولوجيا المتطورة سمحت للمصارف بمعالجة المعلومات بكفاءة اكبر مما ادى الى انخفاض تكاليف معالجة الشيكات وتقديم الائتمان وتحديد المخاطر كميا كما سمحت للمصارف بخدمة زبائنها بصورة افضل.

تحليل القوائم المالية باستخدام النسب

النسبة المالية دون معنى لا قيمة لها وهو ما يعنى ان اي نسبة تستخرجها يجب ان تحدد لها معنى واضح تهدف من وراءه الى قراءة نقطة قصور او قوى لدى الشركة.ليس هناك ما يسمى نسب نمطية لكل الشركات اي انه لا توجد مؤشرات نمطية يمكن استخدامها كمعايير للحكم على جودة او ضعف النسبة ولكن يتم استخدام مؤشرات للشركات الناجحة في القطاع الذي تعمل به الشركة عن نفس الفترة ويتم استخدامه للحكم على النسبة كما يتم استخدام تلك النسبة لنفس الشركة عن فترات سابقة لمتابعة تطور النسبة بالسلب او الايجاب.تم تقسيم النسب المالية الى اربعة اقسام رئيسية وهي: (منير هنيدي ، 2009)

1. **نسبة السيولة: وهي النسب الي تقيس مدى قدرة المنشأه على مواجهة التزاماتها قصيرة الاجل عن استحقاقها باستخدام اصولها السائلة وشبة السائلة دون تحقيق خسائر.**
2. **نسبة التداول:نسبة التداول = الاصول المتداولة/ الالتزامات المتداولة**

وتعبر هذه النسبة عن عدد المرات التي تستطيع فيها الاصول المتداولة تغطية الخصوم المتداولة، وكلما زادت هذه النسبة دل ذلك على مقدرة الشركة على مواجهة اخطار سداد الالتزامات المتداولة المفاجئ دون الحاجة لتسييل اي اصول ثابتة او الحصول على اقتراض جيد.الا اننا نعود للاشارة الى ان النسبة لا يمكن ان تقرأ صماء فزيادة النسبة هو امر جيد ولكن الزيادة يمكن ان تكون مقبولة الى درجة معينة فقد يكون ارتفاع النسبة نتيجة زيادة بند الاصول المتداولة بسبب تراكم المخزون وعدم تصريفه وهو امر غير جيد لذلك يجب قراءة النسبة ومقارنتها كما اشرنا بمتوسط النسب المحققة للشركات الناجحة في نفس النشاط وكذلك مراعاة جميع الجوانب الاخرى التي يمكن استنباطها من خلال النسبة وعلاقتها بالبنود الاخرى.

3. **نسبة السداد السريع: وتوضح هذه النسبة مدى امكانية سداد الالتزامات القصيرة الاجل خلال ايام معدودة ويتم تجنب بند المخزون نظرا لكونه من اقل عناصر الاصول المتداولة سيولة .**

نسبة النقدية= الاصول المتداولة – المخزون /الالتزامات المتداولة

4. **نسبة النقدية: وتوضح هذه النسبة مدى امكانية سداد الالتزامات قصيرة الاجل من خلال مكالمة تليفونية كما يقولون وهي تعطي مؤشرا للادارة انه في خلال اسوأ الاحوال يمكن سداد الالتزامات قصيرة الاجل.**

نسبة النقدية = النقدية والاصول شبه النقدية/الالتزامات المتداولة

نسب الربحية:وهي النسب التي تقيس كفاءة الادارة في استغلال الموارد استغلالا امثل لتحقيق الارباح:

1. هامش مجمل الربح: وتوضح هذه النسبة العلاقة بين صافي ايراد المبيعات وتكلفة البضاعة المباعة ويجب مقارنة هذه النسبة بمتوسط النسب المحققة في القطاع.

هامش مجمل الربح = مجمل الربح/صافي المبيعات

2. معدل العائد على المبيعات(هامش صافي الربح)

هامش صافي الربح = صافي الربح/صافي المبيعات

وتقيس هذه النسبة صافي الربح المحقق على كل جنيه من المبيعات، وهي تشير الى نسبة ما تحققه المبيعات من ارباح بعد تغطية تكلفة المبيعات وكافة المصروفات الاخرى من مصاريف ادارية وعمومية ومصاريف تمويلية وخلافه.

3. معدل العائد على حقوق الملكية:

معدل العائد على حقوق الملكية = صافي الربح/ حقوق الملكية

وتعبر هذه النسبة عن العائد الذي يحققه الملاك على استثمار اموالهم بالشركة وهي تعتبرمن اهم نسب الربحية المستخدمة حيث انه بناءا على هذه النسبة قد يقرر الملاك الاستمرار في النشاط او تحويل الاموال الى استثمارات اخرى تحقق عائدا مناسبا.

ويعتبر العائد من وجهة نظر الملاك ما يوازي معدل العائد الخالي من الخطر مضافا اليه ما يطلق عليه بدل المخاطره وهو يختلف من نشاط لاخر ومن بيئة استثمار لاخرى.ويعتبر معدل العائد الخالي من الخطر هو ذلك العائد المؤكد الحصول عليه بنسبة 100% حيث لا يتعرض المستثمر لاي مخاطرة.أما بدل المخاطرة فهو الجزء من العائد الذي يطلبه المستثمر نظير تحمله مخاطر اضافية عند الاستثمار في مجالات قد تتعرض للتقلبات ويتم تقسيم المخاطر لما يلي: (محمد شفيق واخرون ، 2009)

1. مخاطر الاعمال.
2. مخاطر التمويل .
3. مخاطر السيولة. وتنقسم المخاطرة بوجه عام الى جزئين ، احدهما يرجع الى السوق ككل وهو ما يسمى المخاطرة المنتظمة والاخر يرجع الى الشركة نفسها وهو ما يسمى المخاطرة غير المنتظمة ويتم قياسها والتحكم فيها داخل الشركة.
4. معدل العائد على الاستثمار = صافي الربح / اجمالي الاستثمار ، ويتكون اجمالي راس المال من (رأس المال العامل /اجمالي الاصول طويلة الاجل) أو من (مجموع حقوق الملكية / القروض طويلة الاجل) ، وتعتبر النسبة عن مدى كفاءة الشركة في استخدام وادارة كل الاموال المتاحة لديها من المساهمين والاموال المفترضة في تحقيق عائد على تلك الاموال حيث ان الفرض الاساسي هو وجود تكلفة لتلك الاموال وهي العائد المطلوب على حقوق المساهمين والفوائد المدفوعة على القروض , وينتظر تحقيق معدل عائد على الاستثمار يوازي تكلفة الاموال على اقل تقدير . وتكون تكلفة التكويل هي اجمالي التكلفة المرجحة لنود التمويل , ويتم مقارنتها بالعائد على الاستثمار لتحديد كفاءة الشركة في ادارة الاموال المستثمرة .
5. معدل العائد على اجمالي الاصول = صافي الربح /اجمالي الاصول ، وتعتبر هذه النسبة عن قدرة المنشاة على استخدام اصولها في توليد الربح , وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على كفاءة المنشاة في استغلال أصولها , ويتم استخدام متوسط اجمالي الاصول عند حساب هذه النسبة (أصول اول المدة +أصول آخر المدة) /2 , ويجب مقارنة هذه النسبة مع متوسط النسب المحققة في القطاع . وتستخدم معادلة دي بونت في بيان اسباب الارتفاع والانخفاض في العائد على الاصول حيث ترتبط بين

نسبتي العائد على المبيعات ومعدل دوران الاصول في طريقه لتحليل اكبر قدر منبنود قائمتي الدخل واوجه القصور لمحاولة تلافيها مستقبلا أو اوجه التفوق لمحاولة تعزيزها .

العائد على الاصول = العائد على المبيعات × معدل دوران الاصول العائد على الاصول = (صافي الربح ÷ صافي المبيعات) × (صافي المبيعات ÷ اجمالي الاصول) .

ويتم تحليل بنود الارباح من ايرادات وتكاليف وكذلك بنود المبيعات كميات وأسعار , كما يتم تحليل بنود الاصول من اصول ثابتة ومتداولة للوصول من هذه المنظومة للأسباب التي تزيد من كفاءة العائد على الاصول .

نسب النشاط : وهي النسب التي تقيس مدى كفاءة المنشاة في استخدام مواردها وتشمل :

1. معدل دوران الاصول الثابتة = المبيعات ÷ الاصول الثابتة ، وتوضح هذه النسبة مدى مقدرة المنشاة على تحقيق الاستفادة المثلى من الاصول الثابتة لديها في تحقيق ارباح للمنشاة .
2. معدل دوران المخزون: وتشير هذه النسبة الي عدد مرات تصريف المخزون لدى الشركة وكلما زادت هذه النسبة كلما ذلك في صالح الشركة حيث تستطيع الشركة ان تحقق ارباحا كبيرة باستخدام هامش ربح أقل من الشركات المماثلة والتي لديها معدل دوران مخزون اقل , وهي ميزة تنافسية كبيرة يمكن الاستفادة منها . ومعدل دوران المخزون = تكلفة المبيعات ÷ متوسط المخزون .
3. معدل دوران اجمالي الاصول: وتوضح هذه النسبة مدى نشاط الاصول ومقدرتها على توليد المبيعات من خلال استخدام اجمالي اصول الشركة . ومعدل دوران اجمالي الاصول = المبيعات ÷ متوسط اجمالي الاصول .
4. معدل دوران المدينين = المبيعات الآجلة ÷ متوسط حسابات الدينين ، وتوضح هذه النسبة مدى كفاءة عملية التحصيل ومتابعة ديون العملاء في المنشاة وكلما زادت هذه النسبة كان ذلك في صالح المنشاة .
5. معدل دوران الدائنين = المشتريات الاجلة ÷ متوسط حسابات الدائنين ، ويجب ان يكون هذا المعدل قريبا من معدل دوران المدينين مع الاخذ في الحسبان اختلاف قيمة المبيعات الي قيمة المشتريات ويكون في صالح الشركة زيادة معدل دوران المدينين عن الدائنين .
6. متوسط فترة التحصيل = اجمالي حسابات المدينين ÷ متوسط المبيعات اليومية (صافي المبيعات السنوية ÷ 365) .وهي الفترة التي يستغرقها تحصيل ديون المدينين وطول هذه الفترة مؤشر غير جيد حيث قد يدل على ضعف ادارة التحصيل لدى الشركة , كما ان طول هذه الفترة يضيع على الشركة فرص الاستفادة من استثمار هذه الاموال المجمدة لدى العملاء او على اسوا الفروض ربما يؤدي الي تحمل الشركة لاعباء اخرى مثل الافتراض وتحمل الفوائد لمواجهة الاعباء التشغيلية
7. متوسط فترة السداد = اجمالي حسابات الدائنين ÷ متوسط المشتريات اليومية (صافي المشتريات السنوية ÷365) .وهي الفترة التي يستغرقها سداد الديون الوردين وتعتبر ديون الموردين من مصادر التمويل قصيرة الأجل بالنسبة للشركة وطول هذه المدة في مصلحة الشركة طالما يتم بالاتفاق مع الموردين انفسهم ولا يظهر الشركة في صورة المتعثرة في السداد .
8. فترة التخزين = 365 ÷ معدل دوران المخزون ويوضح هذا معدل الفترة التي يقضيها المخزون في المخازن قبل تصريفه ويعد طول هذه المدة امرا غير مرغوب فيه خاصة في الشركات التي تتعامل مع قيمتها مع طول فترة التخزين , ورغم هذا يجب الحكم على فترة التخزين بناءا على عوامل اخرى فقد تعد فترة التخزين معقولة بالرغم من الزيادة النسبية لها في حالة الارتفاع المبالغ فيه لتكاليف الطلب النقل و خلافه . (محمد شفيق واخرون ، 2009)

نسب الرفع المالى : وهي النسب التي تقيس مدى اعتماد المشأة في التمويل على مصادر خارجية

1. اجمال الالتزامات الي الاصول = اجمالي الالتزامات ÷ اجمالي الاصول وتوضح هذه النسبة مدى امكانية تغطية اجمالي الالتزامات باستخدام اجمالي الاصول وكلما انخفضت هذه النسبة كان ذلك أفضل من وجهة نظر المستثمرين الخارجيين والمقرضين .

2. اجمالي الالتزامات الي حقوق الملكية = اجمالي الالتزامات ÷ اجمالي حقوق الملكية .وتوضح هذه النسبة مدى امكانية تغطية اجمالي الالتزامات باستخدام اجمالي حقوق الملكية
3. معدل تغطية الفوائد = صافي الربح قبل الفوائد والضرائب ÷ مصروف الفوائد وتوضح هذه النسبة القدرة على تغطية فوائد القروض والسندات باستخدام صافي ربح التشغيل , وكلما زادت هذه النسبة كان ذلك أفضل بالنسبة للشركة .
4. القروض طويلة الاجل الى راس المال العامل = القروض طويلة الاجل ÷ راس المال العامل وتوضح هذه النسبة مدى امكانية تغطية القروض طويلة الاجل باستخدام راس المال العامل .

خاتمة الفصل السادس .

لقد تناول هذا الفصل وظيفة ادارة المالية والتمويل حيث تعد الادارة المالية من اهم الوظائف في منظمات الاعمال الاقتصادية فلا يمكن ممارسة اي نشاط في الشركة تسويقيا او بيعيا او شرائيا او تخزينيا او ترويجيا او اداريا او انتاجيا من دون توفير الاموال اللازمة لها وعليه فالمال بالنسبة للشركة هو بمثابة الدم بالنسبة لجسم الانسان . والوظيفة المالية هي احدى الوظائف الرئيسية في أي منظمة والتي لا يمكن الاستغناء عنها فالمشروع العام والخاص او المؤسسة الحكومية والجمعية الخيرية تحتاج الي الوظيفة المالية ولا يقتصر وجودها على الوظائف المذكورة بل تجدها على المستوى الفردي والعائلي . تنبع اهمية هذه الوظيفة من الدور المحوري لها في عمل تلك المؤسسات. ومن مشاهداتنا اليوم في عالم الاعمال ضمن الجو التنافسي الشديد يمكن القول ان النجاح أو حتى بقاء أي مشروع وقدرته ورغبته على استمرارية الانتاج والاستثمار في اصول ثابته ومتداولة تعتمد الي حد كبير على سياساته المالية ولن يحافظ على نموه وربحيته الا باعطاء الاعتبارات المالية الاولوية القصوى كما تناول الفصل اهداف وتعريفات وأهمية وخصائص الإدارة المالية وتطرق الفصل إلى وظائفا وحقولها وعلاقاتها مع العلوم الأخرى والى الاتجاهات الحديثة في الإدارة المالية في القرن الحادي والعشرين واخير تناول الفصل تحليل القوائم المالية بطريقة النسب .

مراجع الفصل السادس .

- احمد دودين ، 2013،الادارة الحديثة(وظائف المنظمة) ، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .
- علي الزعبي ، 2013، مبادئ الادارة – الاسسس والاصول العلمية ، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .
- فيصل الشواورة ، 2011، مبادئ الادارة من الالف الى الياء (مفاهيم نظرية ومنطلقات عملية) ، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن، ص237- 242 .
- صلاح النعيمي ، 2013، الادارة ، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن، ص269-277 .
- حمزة الشميخي ، 2008 ، الادارة المالية الحديثة - منهج علمي تحليلي في اتخاذ القرارات ،
- أسعد حميد علي ،2010 ، الادارة المالية - الاسس العلمية والتطبيقية ،
- عبود كنجو وابراهيم فهد ، 2007 ، الادارة المالية، ط3 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن، ص26- 30 .

- محمد شفيق واخرون ، 2009 ، اساسيات الادارة المالية، ط2، دار المستقبل للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن، ص62-65.
- منير هنيدي ، 2009 ، الادارة المالية- مدخل تحليلي معاصر ، ط2، دار المكتب العربي ، الاسكندرية – مصر ، ص25-30 .

اسئلة الفصل السادس .

يتكون هذا السؤال من (14) فقرة ، لكل فقرة عدة إجابات، واحدة منها فقط صحيحة، ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة لكل فقرة وعلى الترتيب:

1. تتمتع الادارة المالية بمجموعة من الخصائص او السمات ومن ابرزها :

أ. صعوبة تحديد مجال عملها.

ب. هدفها هو هدف المشروع نفسه .

ج. التعامل مع شبكة مالية معقدة في جو يغلب عليه عدم التاكد .

د. جميع ما ذكر صحيح .

2. احدى الاتية ليست من وظائف الادارة المالية غير المتكررة في الشركات :
أ. الائتلاف الافقي
ب. اتحاد قانوني والاندماج قانوني.
ج. استثمار المال والرقابة ,
د. الائتلاف العامودي.

3. من اهداف الادارة المالية في منظمات الاعمال :
أ. هدف تعظيم الارباح.
ب. هدف تعظيم قيمة المنظمة.
ج. هدف تعظيم ربحية السهم.
د. جميع ما ذكر صحيح .

4. احدى الاتية ليست من وظائف الادارة المالية المتكررة في الشركات :
أ. التخطيط المالي.

ب. الحصول على المال.

ج. استثمار المال والرقابة ,

د. اتحاد قانوني.

5. الاصول المتداولة/ الالتزامات المتداولة، يقصد بها :

أ. نسب النقدية .
ب. نسب التداول .
ج. نسب السيولة .
د. نسب السداد السريع

6. الاصول المتداولة – المخزون /الالتزامات المتداولة، يقصد بها :

أ. نسب النقدية .

ب. نسب السيولة .

ج. نسب السداد السريع

د. نسب التداول .

7. النسب التي تقيس كفاءة الادارة في استغلال الموارد استغلالا امثل لتحقيق الارباح ، يقصد به:

أ. نسب النقدية .
ب. نسب السيولة .
ج. نسب الارباح .
د. نسب التداول .

8. من اقسام النسب المالية الرئيسية الاتي :
أ. نسب السيولة .
ب.نسب التداول والسداد السريع .
ج. نسب النقدية .
د. جميع ما ذكر صحيح .

9.من النشاطات الرئيسية للادارة المالية الاتي :
أ.المحاسبة .
ب.الخزينة .
ج.التمويل .
د.(أ + ب) صحيحان فقط .

10. من الاتجاهات الحديثة في الادارة المالية الاتي :
أ. عولمة الاعمال .
ب. المعرفة .
ج. تقنية وتكنولوجيا المعلومات .
د. (أ + ج) صحيحان .

11. ((صافي الربح / اجمالي الاستثمار)) يعني :

أ. معدل دوران المخزون

ب. معدل العائد على الاستثمار.

ج. معدل تغطية الفوائد .

د. معدل دوران الاصول الثابتة .

12. المبيعات ÷ الاصول الثابتة

أ. معدل دوران المخزون.

ب. معدل العائد على الاستثمار.

ج. معدل دوران الاصول الثابتة .

د. معدل تغطية الفوائد .

13. الوظيفة المختصة بقرارات التمويل والاستثمار ومقسوم الارباح، يقصد بها :

أ.الادارة المالية .

ب.ادارة التخطيط .

ج.ادارة الاستثمار .

د. ادارة التسويق والبيع .

14. من الحقول والتخصصات الرئيسة للادارة المالية الاتي :

أ. النقود والاسواق المالية.

ب. الاستثمار .

ج. مالية المنظمة .

د. جميع ما ذكر صحيح .

وظيفة الموارد البشرية

- تمهيد .
- تعريفات ومفاهيم ادارة الموارد البشرية .
- عوامل الاهتمام بادارة الموارد البشرية.
- اهداف ادارة الموارد البشرية.
- وظائف ادارة الموارد البشرية .
- النشاطات الاساسية لادارة الموارد البشرية .
- مراحل تطور ادارة الموارد البشرية .
- استراتيجية ادارة الموارد البشرية .
- التوظيف تعريفه ومراحله .
- التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية .
- خاتمة الفصل السابع .
- أسئلة الفصل السابع .
- مراجع الفصل السابع.

الفصل السابع

وظيفة الموارد البشرية

أهداف الفصل:

ينبغي على القارئ أن يسعى من دراسته لهذا الفصل إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على مفهوم ادارة الموارد البشرية .

2- التمييز بين مفهوم التوظيف وادارة الموارد البشرية .

3- القدرة على تحديد اهداف ادارة الموارد البشرية .

4- التعرف على عوامل الاهتمام بادارة الموارد البشرية.

5- التعرف على اهم وظائف ادارة الموارد البشرية.

6_ التعرف على اهم نشاطات ادارة الموارد البشرية.

تمهيد. Introduction

تعتبر ادارة الموارد البشرية امتداد للوظيفة الادارية التي نادى بها العالم " هنري فايول" والتي كانت تسمى التوظيف كما وتعتبر من اهم وظائف المنظمة فالتسويق والمبيعات والانتاج والعمليات والمالية والتمويل والعلاقات العامة والبحث والتطوير ونظم المعلومات الادارية وغيرها لا يمكن ان تتم بدون وجود وتوفر العنصر الاهم الا وهو المورد البشري . لقد احتلت ادارة الموارد البشرية الموقع الاهم من بين عناصر الانتاج المعروفة (الارض –راس المال –التنظيم – الانسان – المعرفة)، وعلية فقد احتلت موقع الصدارة في قائمة عوامل ومقومات نجاح المنظمة وبقائها واستمرارها ونموها وازدهارها في السوق بل وهي العامل الحاسم في النجاح ،ان احد التطورات الهامة في نهاية القرن الحادجي والعشرين هو بروز اهمية ادارة الموارد البشرية بعد ان تعاظمت اهمية الدور الانساني الى جانب الدور الفني والدور الادراكي .

ان غالبية المشكلات في منظمات الاعمال هي مشاكل انسانية وان غالبية التحديات التي تواجه المنظمات هي تحديات انسانية وعليه تسعى منظمات الاعمال الى مواجهة هذه التحديات والى تحسين نوعية وحياة العمل في المنظمة بل واصبح ذلك مسؤلية اخلاقية واجتماعية ومعنوية تقع على عاتق الادارة لانها تؤثر على ادائها ، وتمتد ادارة الموارد البشرية لتشمل عددا من الوظائفومنها التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية وتحليل الوظائف والتوظيف والاستقطاب والاختيار والتعيين وتقييم الاداء والترقيات والتنقلات وانتهاء الخدمة والتدريب والتنمية وتخطيط برنامج الصيانة البشرية وعلاقات العمل وادارة الصراع مع تحديد اطار المخل الانساني كمدخل فكري اداري .

تعريفات ومفاهيم ادارة الموارد البشرية .

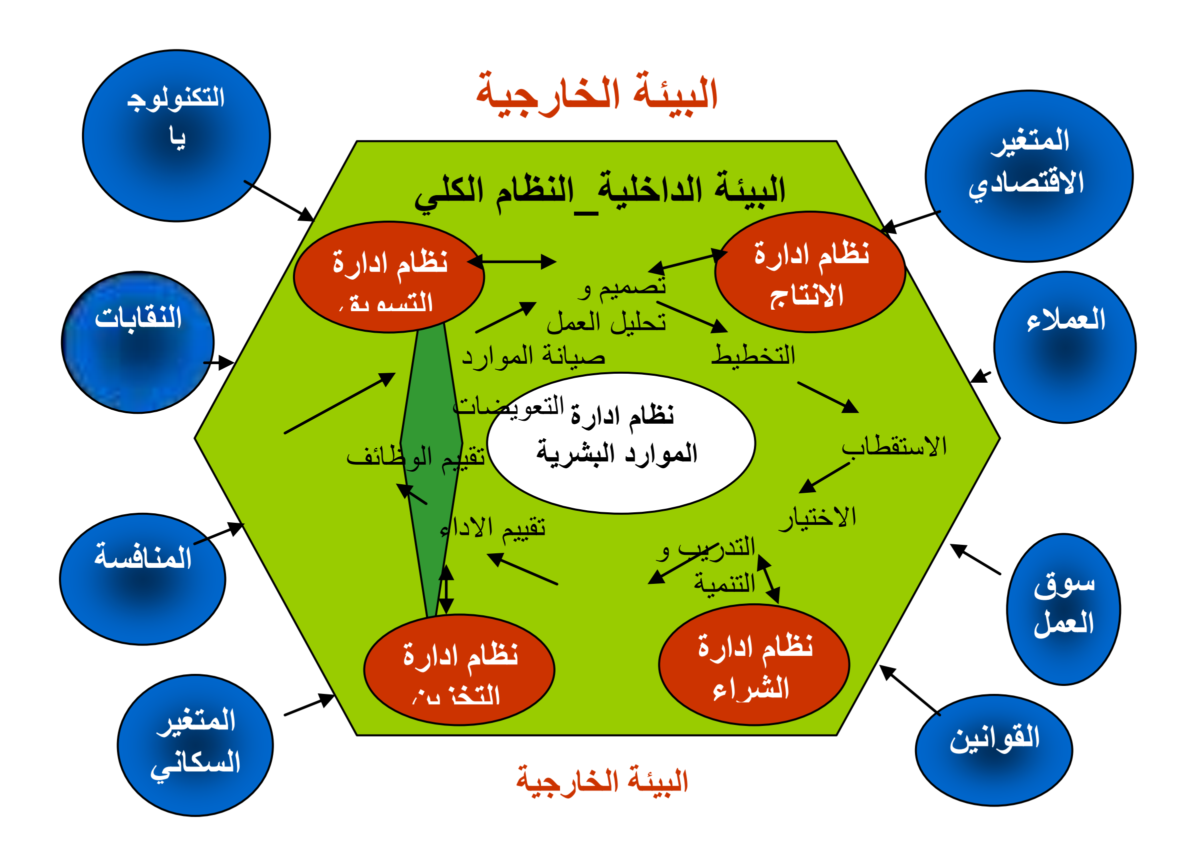
يقصد بادارة الموارد البشرية" انها جانب من العملية الادارية المتضمن لعدد من الوظائف والانشطة التي تمارس بغرض ادارة العنصر البشري بطريقة فعالة وايجابية وبما يحقق مصلحة المنظمة والعاملين والمجتمع وترتبط هذه الوظائف باستراتيجيات المنظمة مباشرة " (زكي هاشم ، 2009 ، ص27) ، وعرفت بانها " تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الانشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية ومكأفاة ورعاية الافراد والحفاظ عليهم من اجل تحقيق الاهداف المرسومة " (فيصل الشواورة ، 2013 ، ص243)

وعرفت بانها " هي ذلك النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن دائمية وجود القوى العاملة التي تحتاج إليها المنظمة ودائمية إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة " ،كما يتمثل في تنمية قدرات العاملين، وتحسين أدائهم ورفع كفايتهم الفنية والعلمية والعملية، ثم إيجاد الوسائل اللازمة لرفع معنوياتهم وترقيتهم في العمل والاستمرار فيه ،وحثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المنظمة .تحتاج الموارد البشرية المختلفة والمتعددة المستويات بالمنظمة للمعلومات المتعددة الأبعاد والأنواع والتوجهات لأداء الوظائف والعمليات والمهام التي تحقق أهداف المنظمة في ظل استراتيجياتها وسياستها وخططها. وقد تكون هذه المعلومات داخليةInternal ، خارجية External،موضوعية أو غرضية Objective ، ذاتية Subjective أو تجميع منها كلها. وتصف المعلومات الداخلية أوجه عملية معينة في المنظمة؛ بينما تصف المعلومات الخارجية البيئة المحيطة بالمنظمة؛ وتصف المعلومات الغرضية أو الموضوعية شئ معروف بطريقة كمية؛ ، أما المعلومات الذاتية فإنها تحاول وصف شئ ما غير معروف حاليا. علي سبيل المثال، قد يعرف شخص ما معدل الفائدة الساري يومياويمثل ذلك المعلومات الموضوعية، أما عندما يعرف الشخص معدل الفائدة الأساسي الذي سوف يكون بعد سنة مثلا يجب التنبؤ به فإن ذلك يمثل المعلومات الذاتية. وتعمل كل منظمة سواء كانت صغيرة أو كبيرة مع كافة المعلومات الداخلية والخارجية والموضوعية والذاتية في نفس الوقت والشكل التالي يبين ذلك . .

الشكل (7-1)

ادارة الموارد البشرية نظام مفتوح

ادارة الموارد البشرية نظام مفتوح



المصدر : (علي السلمي ، 2001، ص 187)

هنالك عدة مستويات تعالج مفهوم ادارة الموارد البشرية، ومنها ما يلي:
أ-إدارة القوى البشرية كممارسة ونشاط .
ب-إدارة القوى البشرية كحقل من حقول الدراسة .
ج-إدارة القوى البشرية كمهنة.
د-إدارة القوى البشرية كوحدة إدارية في تنظيم.

عوامل الاهتمام بادارة الموارد البشرية.

ان اهم عوامل الاهتمام بادارة الموارد البشرية اليوم هي :

أ. لان العنصر البشري اصبح مهما كاصل من اصول المنظمة وله تاثير جوهري على الانتاجية .

ب. لان تكلفة هذا العنصر اصبحت لا تختلف عن باقي تكاليف عناصر الاخرى .

ت. التحديات والتطورات التكنولوجية .

ث. الرغبة في زيادة وتطوير الانتاجية .

ج. لان راس المال هو عنق الزجاجة للصناعات المتقدمة .

ح. العوامل والقوى البيئية الخارجية مثل العوامل القانونية والنقابات العمالية وتاثير سوق العمل والعوامل الاجتماعية .

خ. القوى والعوامل في البيئة الداخلية للمنظمة .

د. خليط التغيير في القوى العاملة مثل دخول المرأة سوق العمل وخليط المهارات وزيادة مستوى التعليم الرسمي للعاملين .

ذ. ادخال قيم جديدة في المنظمات جعلت نوعية الحياة مفضلة على الكمية .

ر. تعدد برامج ادارة الموارد البشرية الفعالة في تطوير وتحسين الانتاجية .

اهداف ادارة الموارد البشرية .

ان اهم اهداف ادارة الموارد البشرية الاتي :

1- العمل على تحقيق اعلى كفأة وفاعلية انتاجية ممكنة .

2- العمل على زيادة وتنمية قدرات العاملين العلمية والعملية من خلال التدريب وتوفير المناخ المناسب لهم .

3- تعزيز ثقافة المنظمة وذلك بتعزيز الولاء والانتماء لهامن خلال نظام الحوافز وقواعد الشفافية .

4- العمل على وضع نظام موضوعي لتقييم الاداء.

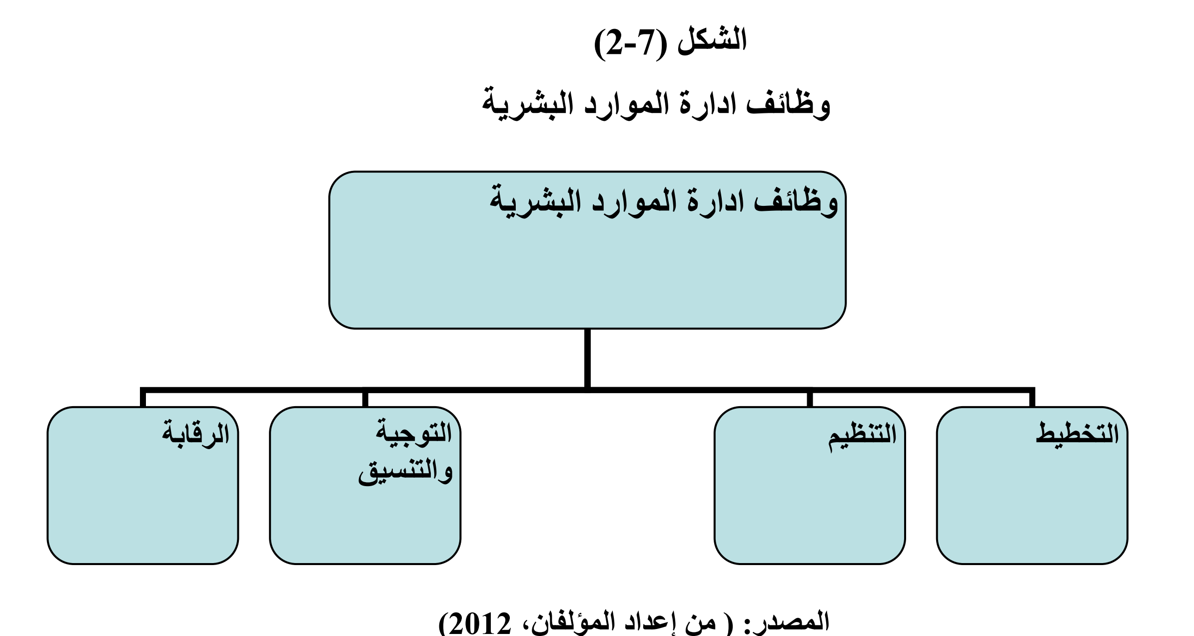
وظائف ادارة الموارد البشرية .

ان اهم وظائف ادارة الموارد البشرية الاتي :

1. ادارة الموارد البشرية وتشمل : (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) .

الشكل (2-7)

وظائف ادارة الموارد البشرية

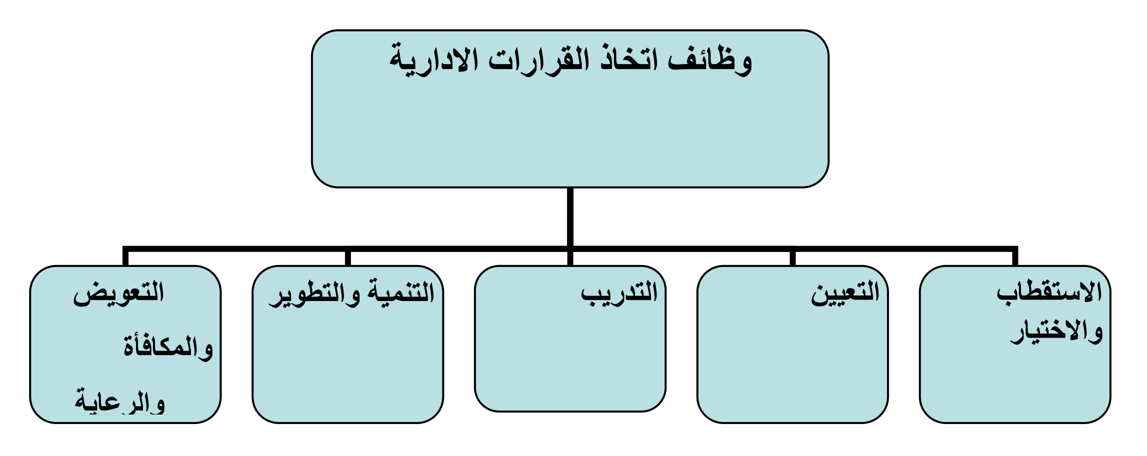


المصدر: (من إعداد المؤلفان، 2012)

2. اتخاذ القرارت الادارية وتشمل : (الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية والتطوير والتعويض والمكافأة والرعاية) .

الشكل (7-3)

وظائف اتخاذ القرارات الادارية



المصدر: (من إعداد المؤلفان، 2012)

النشاطات الاساسية لادارة الموارد البشرية

هناك عدة نشاطات اساسية لادارة الموارد البشرية وهي نشاطات متكاملة ومترابطة فالقرار المتخذ في ايا منها يؤثر سلبا او ايجابا على النشاطات الاخرى ومن اهمها:

- تحليل وتوصيف الوظائف في المنظمة .
- تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية (العدد والنوعية) .
- التوظيف واستقطاب واختيار الموارد البشرية .
- تعيين الموارد البشرية .
- تدريب وتطوير وتنمية الموارد البشرية .
- الرقابة على الموارد البشرية .
- تقييم اداء الموارد البشرية .
- ادامة وصيانة الموارد البشرية (الحماية من الحوادث والامراض وتحسين بيئة العمل ووضع برنامج تعويضات وحوافز مناسب وغيرها) . (صلاح النعيمي ، 2013 ، ص258 – 268) .
- اجراء البحوث في مجال ادارة الموارد البشرية .
- بناء والمحافظة على علاقات العمل .
- توفير العناصر الاساسية للمدخل الانساني في ادارة الموارد البشرية .
- التنسيق في مجال ادارة الموارد البشرية .

مراحل تطور ادارة الموارد البشرية

في القرن الثامن عشر وبعد الثورة الصناعية بدات التطورات تظهر في ميدان الموارد البشرية ومن اهمها :

1- مدخل اعتبر الموارد البشرية عنصر من عناصر الانتاج . كان حتى عام 1920 كانت فلسفة هذا المدخل ان العامل – الانسان هو الة او سلعة او عامل من عوامل انتاج ومن اسباب ظهوره التقد الفني الكبير وقيام الثورة الصناعية وظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل والاهتمام باقتصاديات الحجم الكبير وعدم معرفة العاملين لحقوقهم .

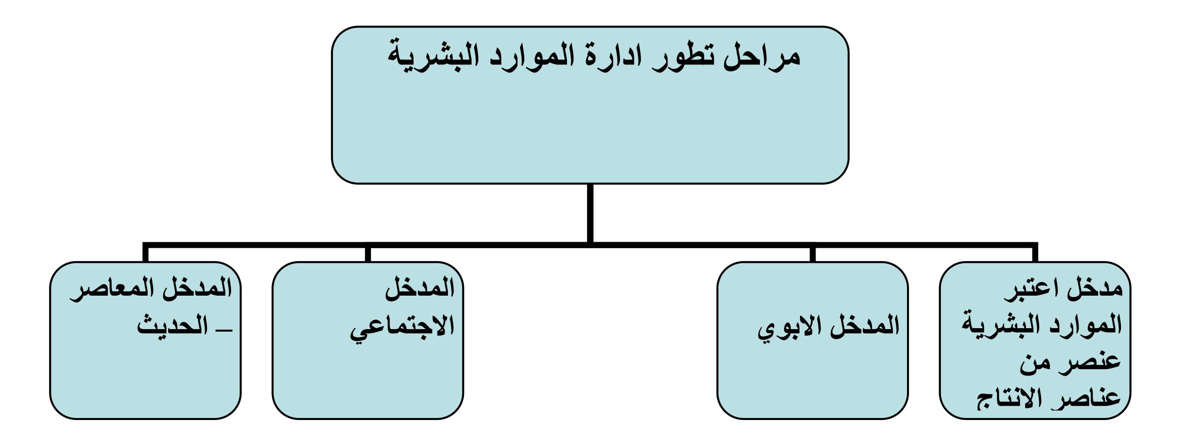
2- المدخل الابوي : ساد في عام 1930 وفلسفته النظر للعاملين بروح الابوة والتبني والاهتمام ومن اسباب ظهوره الاتحادات والنقابات العمالية وظهور حركة الادارة العلمية وقيام الحرب العالمية الاولى1939 .

3- المدخل الاجتماعي : ساد للفتره 1940-1980 وفلسفته انه ينظر للمنظمةانها هيئة تمل في نظام مفتوح تؤثر وتتاثر به ومن اسباب ظهوره فشل المخل الابوي وارتفاع المستوى التعليمي والثقافي والاجتماعي وظهور الكساد في عام 1935 وظهور مدرسة العلاقات الانسانية ومدرسة العلوم السلوكية ونظرية النظم وبحوث العمليات الاحصائية والرياضية .

4- المدخل المعاصر – الحديث : ظهر عام 1980 وفلسفته ان ادارة الموارد البشرية ادارة استراتيجية ذات سلسلسة من السياسات والممارسات لتحقيق اهداف جميع الاطراف (المجتمع والعاملين والمنظمات) في داخل التنظيم .

الشكل (7-4)

مراحل تطور ادارة الموارد البشرية



المصدر: (من إعداد المؤلفان، 2013)

استراتيجية إدارة الموارد البشرية .

كان أحدَ مجالات العمل داخل المنظمات، والذي احتاج إلى تغيير شامل وتكييف ـ مجالُ عمل إدارة الموارد البشرية، فكان من غير الممكن أن يستمر دورُ "إدارة الأفراد" كما كانت تسمى قبل العام 1980م إذ استبدلت الجامعات الكبرى بهذا المسمى مسمى "إدارة الموارد البشرية" Human (Resource Management HRM)، ولم يقتصر التغييرُ على المسمى فقط، بل امتد التغيير إلى المضمون والأدوار أيضاً، وأصبح لإدارة الموارد البشرية استراتيجيةٌ خاصة بها، تنصهر في الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتعد جزءا لا يتجزأ منها، فضلاً عن تكاملها وتنسيقها معها، إذ تقوم استراتيجية إدارة

الموارد البشرية بدور هام في تحقيق أهداف الاستراتيجية العامة. فاستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعمل على فهم البيئة الداخلية للمنظمة، ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة؛ من حيث: رسالتها، وغاياتها، وأهدافها، وأساليبها الإدارية، وثقافتها التنظيمية، ومتطلبات العمل فيها.. وغيرها، فضلاً عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والإحاطة بجميع متغيراتها، وقوانينها، واتجاهاتها المؤثرة أو التي قد تؤثر في أعمال المنظمة ونشاطاتها، وهذا الفهم للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، يُمكِّن إدارةَ الموارد البشرية من وضع استراتيجيتها بنجاح وبشكل يحتوي على مواءمة كبيرة بين ممارسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية، والمتغيرات والتحديات التي تحتويها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

إنَّ استراتيجيةَ إدارة الموارد البشرية الفعالة يتوقف عليها الآن استراتيجيةُ المنظمة المستقبلية، حيث توفر وتلبي – أعني استراتيجية إدارة الموارد البشرية – حاجةَ الإدارات الأخرى المكونة للمنظمة من الموارد البشرية المناسبة، والمدربة والمؤهلة، والمحفزة بشكل جيد، من خلال برامج تدريبية، وسياسات تعليمية، تضعُها إدارةُ الموارد البشرية لرفع وتنمية قدرات هذه الموارد البشرية، والتي عن طريقها ستحققُ كلُّ إدارة - أو وظيفة - داخلَ المنظمة أهدافَها الاستراتيجية، ومن ثَمَّ تحقق المنظمةُ أهدافها الاستراتيجية. وهكذا أصبحت مسؤوليةُ إدارة الموارد البشرية كبيرة جداً، فمُستهدَفٌ منها وبشكل متواصل، تهيئةُ وتكييف استراتيجيتها ونشاطاتها وممارساتها مع المتغيرات والتحديات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر في استراتيجية المنظمة العامة.

وظيفة التوظيف.

الناس المنتمين للمؤسسة هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى. هذه الموارد البشرية حصلت عليها المؤسسة من خلال التوظيف. المؤسسة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لملء المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف. التوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمؤسسة ويمكن تبيين التوظيف على أنها عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المؤسسة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة هذه الخطوات الثمانية تتضمن:

أولا: تخطيط الموارد البشرية :الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية احتياجات المؤسسة من الموظفين . ويتم عمل ذلك بتحليل خطط المؤسسة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين. ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاث عناصر هي:

١ .التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموظفين.

٢ .مقارنة احتياجات المؤسسة بموظفي المؤسسة المرشحين لسد هذه الاحتياجات.

٣ .تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج المؤسسة) ومن هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل المؤسسة) لسد هذه الاحتياجات

ثانيا: توفير الموظفين :في هذه العملية يجب على ادارة الاعمالجذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة . وستستخدم الادارة أداتين في هذه الحالة هما مواصفات الوظيفة ومتطلباتها. وقد تلجأ الادارة للعديد من الوسائل للبحث

عمن يغطي هذه الاحتياجات، مثل: الجرائد العادية والجرائد المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكليات التجارية، ومصادر(داخلية و/أو خارجية) أخرى. وحاليا بدأت الإعلانات عن الوظائف والاحتياجات تدار عن طريق الإنترنت حيث أنشأت العديد من المواقع لهذا الغرض.

ثالثا: الاختيار :بعد عملية التوفير، يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها، ويتم اختيار من تتطابق عليه الاحتياجات. خطوات عملية الاختيار قد تتضمن ملء بعض الاستمارات، ومقابلات، واختبارات تحريرية أو مادية، والرجوع لأشخاص أو مصادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة.

رابعا: التعريف بالمؤسسة: بمجرد اختيار الموظف يجب أن يتم دمجه بالمؤسسة. عملية التعريف بالمؤسسة تتضمن تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد وإطلاعه على سياسات وأنظمة المؤسسة.

خامسا: التدريب والتطوير :من خلال التدريب والتطوير تحاول المؤسسة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة المؤسسة .فالتدريب: يهتم بزيادة مهارات الموظفين .والتطوير :يهتم بإعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة لإنجازها.

سادسا :تقييم الأداء :يتم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة.

سابعا: قرارات التوظيف :قرارات التوظيف كالمتعلقة بالمكافآت التشجيعية، النقل، الترقيات، وإنزال الموظف درجة كلها يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء.

ثامنا: إنهاء الخدمة :الاستقالة الاختيارية، والتقاعد، والإيقاف المؤقت، والفصل يجب أن تكون من اهتمامات ادارة الاعمال أيضا.

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

هناك الكثير من التحديات والمتغيرات الإدارية والإنتاجية، والتسويقية والبيعية التي تحيط بالمنظمات وتعمل في ظلها، وهذه التحديات المعاصرة سواء كانت إدارية أو قانونية... إلخ تفرض على المنظمات ـ وفي القلب منها إدارات الموارد البشرية ـ أن تتعامل معها بما يناسبها من وسائلَ وإجراءاتٍ معاصرة أيضاً، ونُتبِع ذلك العرضَ بعرض موجز آخر للوظائف الأساسية للإدارة ، وقد عرض Harari Oren هذه التحديات بشكل موجز كما يلي:

ـ المنظمة مكان للعمل والعيش معاً، يجب أن يسودَها جوٌّ من الألفة والمودة والمحبة؛ فهي عشيرة مترابطة، أفرادُها لديهم ولاء وانتماء لها، ويسعَون إلى تحقيق أهدافها.

ـ يحيط بالمنظمة ـ التي هي مصدرُ رزقِ كل من يعمل فيها ـ مخاطرُ بيئية على رأسها المنافسةُ السوقية الشديدة، لذلك فالكل عليه مسؤولية مشتركة وجسيمة، وهي أن يعي هذه المخاطر.

ـ البيئة التي تعمل فيها المنظمات سريعة التغير، ومن لا يتكيف مع هذا التغير سيؤول للزوال.

- العميل ورضاه هو أساس بقاء المنظمة واستمراريتها، وبالتالي فكل من يعمل في المنظمة هو رجل تسويق يسعى لرفع سمعة المنظمة وإرضاء عملائها، فهذه مسؤولية الجميع.

- تحقيقُ القيمة المضافة في جميع مناشط المنظمة هدفٌ ومسؤولية كل من يعمل فيها، فالجميعُ عليه أن يفكر في مسألة الربح والخسارة.

- الطموحُ المستمر والسعي للأفضل هو شعار المنظمة وجميع من يعمل فيها، ومن ثم فمواجهةُ التحديات جزء من حياة العاملين في المنظمة.

- الاستفادة من أخطاء وتجارِب الماضي مسألة هامة، فالذي لا ماضي له لا حاضر ولا مستقبل له، فالندم والأسف لا مجال لهما في حياة المنظمة، فهو لا يقودها للتقدم، فالنظر دائماً يكون للأمام.

- التجديد والابتكار - ومن ثم التحسين المستمر لكل شيء في المنظمة - مسألة حتمية ومحسومة، فالذي لا يتحسَّن سيزول بلا شك؛ لأن الآخرين سيسبقونه، لذلك يجب توفير المبادرة لدى الجميع، وواجبٌ عليهم تقديمُ الجديد النافع للمنظمة التي هي للجميع وليست لفئة معينة.

- المنظمة وكل مكوناتها، وكل من يعمل فيها نظام كلي واحد يعمل تِجاه تحقيق رسالتها المستقبلية، وبالتالي فهذا النظام متعاون متكامل يعمل في نسق واحد.

- كل من يعمل في المنظمة - من مديرين، وموظفين، وعمال، وفنيين... إلخ - هم شركاء وليسوا أجراء، يشاركون في اتخاذ القرارات.

- المرونةُ والحرية شعارُ العمل في المنظمة، فكل فرد هو سيد عمله ودوره الذي يؤديه، ومن ثم فهو مدير لوظيفة يتحمل مسؤوليتها كاملة.

- إدارة العمل أصبحت ذاتية، لكن ليست فردية بل جماعية، فأعمال المنظمة تؤدَّى جماعياً من خلال فِرَقِ عمل مُدارة ذاتياً من قِبَل أعضاء الفريق، فالأسلوب الفردي لم يعد له وجود في المنظمات المعاصرة،؛ لأن النهج الإداري الجديد هو الاعتماد على الذات في ممارسة المهام وحل المشكلات.

- الشعور بالمسؤولية الذاتية لدى الجميع مطلب أساسي، فالجودة المتميزة وإرضاء العملاء والمستهلكين وتحقيق البقاء للمنظمة، يجب أن يكون هاجساً داخلياً لدى كل من يعمل فيها، فواجب كل فرد إذا عمل في مكان داخل المنظمة أن يسعى لتقديم النصح لها.

- الاستقرارُ الوظيفي مسألة يقوم عليها تحقيق الانتماء للمنظمة لدى العاملين لديها، فيجب إشعارُ الجميع أنهم باقون في المنظمة مدى الحياة، وأنهم سيتقاعدون عن العمل فيها وهم يحملون أجمل ذكريات حياتهم.

- التعلم وتطوير الذات جزء وهدف أساسي ومستمر طوال حياة العاملين في المنظمة.

- تقييم الأداء البشري لم يعد تقليديا يعتمد على تحقيق المعايير المطلوبة فحسب، بل تخطيها وتحقيق التميز في الأداء، فهو أساس البقاء والاستمرار.

- جميع العاملين في المنظمة أصحاب عزيمة وجَلَد في تحديات ومخاطر البيئة، فشعارُهم هو مواجهةُ التحدي لا الهَرَبُ منه.

- الموارِدُ البشرية التي تحتاجها المنظمات اليوم مواردُ تمتلك مهاراتٍ متنوعةً؛ فالفرد الذي يمتلك مهارةً واحدة لن يجد له مكاناً في المنظمات الحديثة بسهولة.

خاتمة الفصل السابع .

لقد تناول هذا الفصل موضوعا مهما الا وهو ادارة الموارد البشرية حيث تعتبر ادارة الموارد البشرية امتداد للوظيفة الادارية التي نادى بها العالم " هنري فايول" والتي كانت تسمى التوظيف كما وتعتبر من اهم وظائف المنظمة فالتسويق والمبيعات والانتاج والعمليات والمالية والتمويل والعلاقات العامة والبحث والتطوير ونظم المعلومات الادارية وغيرها لا يمكن ان تتم بدون وجود وتوفر العنصر الاهم الا وهو المورد البشري . لقد احتلت ادارة الموارد البشرية الموقع الاهم من بين عناصر الانتاج المعروفة (الارض –راس المال –التنظيم – الانسان –المعرفة)، وعلية فقد احتلت موقع الصدارة في قائمة عوامل ومقومات نجاح المنظمة وبقائها واستمرارها ونموها وازدهارها في السوق بل وهي العامل الحاسم في النجاح ،ان احد التطورات الهامة في نهاية القرن الحادجي والعشرين هو بروز اهمية ادارة الموارد البشرية بعد ان تعاظمت اهمية الدور الانساني الى جانب الدور الفني والدور الادراكي . ويقصد بادارة الموارد البشرية" انها جانب من العملية الادارية المتضمن لعدد من الوظائف والانشطة التي تمارس بغرض ادارة العنصر البشري بطريقة فعالة وايجابية وبما يحقق مصلحة المنظمة والعاملين والمجتمع وترتبط هذه الوظائف باستراتيجيات المنظمة مباشرة " كما تناول الفصل عوامل الاهتمام بهذه الوظيفة واهدافها ووظائفها ونشاطاتها الاساسية ومراحل تطورها واستراتيجياتها ووظيفة التوظيف والتحديات التي تواجهها .

مراجع الفصل السابع .

- احمد دودين ، 2013،الادارة الحديثة(وظائف المنظمة) ، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .
- علي الزعبي ، 2013، مبادئ الادارة – الاسسس والاصول العلمية ، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .
- فيصل الشواورة ، 2011، مبادئ الادارة من الالف الى الياء (مفاهيم نظرية ومنطلقات عملية) ، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن ، ص242-248 .
- صلاح النعيمي ، 2013، الادارة ، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن ، ص254- 268 .
- غانم فنجان ، 2009 ، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، ط2، دار الراية للنشر ، العراق ، ص42-45 .
- سعاد برنوطي ، 2011، ادارة الموارد البشرية – ادارة الافراد ، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن ، ص17-20 .
- زكي هاشم ، 2009 ، ادارة الموارد البشرية ، ط2،دار ذات السلاسل للنشر ، الكويت ، ص102-105 .
- احمد ماهر ، 2008 ، ادارة الموارد البشرية ، ط7،مركز التنمية الادارية ، مصر ، ص158-180 .

- علي السلمي 2001،، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، ط1 ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، ص 187.
- طاهر الكلالدة ، 2010 ، الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية ، ط1، دار اليازوري للنشر ، عمان – الاردن .

- **Bohlander , George , & S.scott & S., Arther , (2003) , " Managing Human Resource " (south – western college , pub ., Thomson Learning) .**
- **French , Wendell L ., (1998) , " Human Resource Management " (N.Y. : Houghton Mifflin ,co.) .**
- **Mc Gregor , Douglas , (1960) , " The Human side of Enterprise " In , Schermerhorn ., John R ,Jr ., " op . cit " .**
- **Schuler , Randall S ., (1981) , " Personal & Human Resource management " (St . Paul , west pub , co .,) .**
- **Carrel , Michael R . & Kuzmits , Frank E , (1982) , " Personal : Management of Human Resource " , (Charles E . Merrill Pub , co ., Columbus , Ohio) .**
- **Chruden , H. & Sherman ,A. (1972) , " Personal Management " , (south western pub , co ., New York) .**
- **Fitz-enz , Jac , (1984) , "How to Measure Human Resource Management " , (Mc Graw – Hill Book , co ., New York) .**
- **Flippo ,Edwin B , (1984) , " Personal Management " , (6th ed , Mc Graw – Hill Book , co ., New York) .**
- **Graham , H . T : (1986) , Human resources Management , Pitman Pub (Limited , London) .**
- **Haiman ,Theo : (1962), Profesional Management , Theory and Practice , Hougton Mifflen Co. ,Boston .**
- **Henderson , Richard: (1983) , Compensation Management , Reston Publishing Co. ,Reston, VA .**
- **Schuler , Rondall S. : (1981) Personnel and Human Resource Management , West Publishing Co. , New York .**

اسئلة الفصل السابع

يتكون هذا السؤال من (17) فقرة ، لكل فقرة عدة إجابات، واحدة منها فقط صحيحة، ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة لكل فقرة وعلى الترتيب:

1. العنصر الاهم في منظمات الاعمال هو :
أ. المورد البشري .
ب. المورد المالي .
ج. المورد المادي .
د. المورد التكنولوجي .

2. ان اهم عوامل الاهتمام بادارة الموارد البشرية اليوم هي :
أ. لان العنصر البشري اصبح مهما كاصل من اصول المنظمة وله تاثير جوهري على الانتاجية .
ب. لان تكلفة هذا العنصر اصبحت لا تختلف عن باقي تكاليف عناصر الاخرى .
ج. التحديات والتطورات التكنولوجية .
د. الرغبة في زيادة وتطوير الانتاجية .

3. ان اهم اهداف ادارة الموارد البشرية الاتي :
أ. العمل على تحقيق اعلى كفأة وفاعلية انتاجية ممكنة .
ب. العمل على زيادة وتنمية قدرات العاملين العلمية والعملية من خلال التدريب وتوفير المناخ المناسب لهم .
ج. تعزيز ثقافة المنظمة وذلك بتعزيز الولاء والانتماء لهامن خلال نظام الحوافز وقواعد الشفافية .
د. العمل على وضع نظام موضوعي لتقييم الاداء.

4. ان اهم وظائف ادارة الموارد البشرية (الادارة) وتشمل الاتي :
أ. التخطيط .
ب. التنظيم .
ج. التوجيه والرقابة .
د. جميع ما ذكر صحيح .

5. ان اهم وظائف ادارة الموارد البشرية اتخاذ القرارت الادارية وتشمل الاتي :
أ الاستقطاب .
ب.الاختيار والتعيين والتدريب .
ج.التنمية والتطوير والتعويض والمكافأة والرعاية .
د. جميع ما ذكر صحيح .

6. هناك عدة نشاطات اساسية لادارة الموارد البشرية وهي نشاطات متكاملة ومترابطة فالقرار المتخذ في ايا منها يؤثر سلبا او ايجابا على النشاطات الاخرى ومن اهمها:

أ. تحليل وتوصيف الوظائف في المنظمة .

ب. تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية (العدد والنوعية) .

ج.التوظيف واستقطاب واختيار الموارد البشرية وتعيين الموارد البشرية .

د. جميع ما ذكر صحيح .

7.المدخل الذي فلسفتة " ان العامل –الانسان هو الة او سلعة او عامل من عوامل انتاج مع عدم معرفة العاملين لحقوقهم " هو .

أ. مدخل اعتبر الموارد البشرية عنصر من عناصر الانتاج.

ب. المدخل الاجتماعي.

ج. المدخل الابوي.

د. المدخل المعاصر – الحديث.

8. المدخل الذي ساد للفتره 1940-1980 وفلسفته انه ينظر للمنظمةانها هيئة تمل في نظام مفتوح تؤثر وتتاثر به هو :

أ. مدخل اعتبر الموارد البشرية عنصر من عناصر الانتاج.

ب. المدخل الاجتماعي.

ج. المدخل الابوي.

د. المدخل المعاصر – الحديث.

9. المدخل الذي ساد في عام 1930 وفلسفته النظر للعاملين بروح الابوة والتبني والاهتمام ومن اسباب ظهوره الاتحادات والنقابات العمالية وظهور حركة الادارة العلمية وقيام الحرب العالمية الاولى1939 هو .

أ. مدخل اعتبر الموارد البشرية عنصر من عناصر الانتاج.

ب. المدخل الاجتماعي.

ج. المدخل الابوي.

د. المدخل المعاصر – الحديث.

10. المدخل الذي ظهر عام 1980 وفلسفته ان ادارة الموارد البشرية ادارة استراتيجية ذات سلسلة من السياسات والممارسات لتحقيق اهداف جميع الاطراف (المجتمع والعاملين والمنظمات) في داخل التنظيم هو .

أ. مدخل اعتبر الموارد البشرية عنصر من عناصر الانتاج.

ب. المدخل الاجتماعي.

ج. المدخل الابوي.

د. المدخل المعاصر – الحديث.

11. ان ادارة شؤون االعاملين كما كانت تسمى قبل عام 1980هي :

أ. إدارة الأفراد.

ب. إدارة الموارد البشرية.

ج. ادارة الموظفين .

د. ادارة التوظيف .

12. ان ادارة شؤون االعاملين كما كانت تسمى بعد عام 1980هي :
أ. إدارة الأفراد.
ب. إدارة الموارد البشرية.
ج. ادارة الموظفين .
د. ادارة التوظيف .

13. ان الخطوة الاولى من خطوات ومهام التوظيف هي :
أ. تخطيط الموارد البشرية.
ب. التعريف بالمؤسسة.
ج. إنهاء الخدمة.
د. تقييم الاداء .

14. ان الخطوة الرابعة من خطوات ومهام التوظيف هي :
أ. تخطيط الموارد البشرية.
ب. التعريف بالمؤسسة.
ج. إنهاء الخدمة.
د. تقييم الاداء .

15. ان الخطوة السادسة من خطوات ومهام التوظيف هي :
أ. تخطيط الموارد البشرية.
ب. التعريف بالمؤسسة.
ج. إنهاء الخدمة.
د. تقييم الاداء .

16. ان الخطوة الاخيرة من خطوات ومهام التوظيف هي :
أ. تخطيط الموارد البشرية.
ب. التعريف بالمؤسسة.
ج. إنهاء الخدمة.
د. تقييم الاداء .

17. ان عدد خطوات ومهام التوظيف هي :
أ. (8) .
ب. (7) .
ج.(6) .
د.(5) .

وظيفة الشراء والمواد

تمهيد .

اهمية ادارة الشراء والمواد .

اهداف وظيفة الشراء والمواد .

سياسات واستراتيجيات الشراء والمواد .

طرق الشراء والتوريد .

دورة عملية الشراء والمواد .

مفهوم وظيفة الخزن .

اهمية وظيفة الخزن .

انواع واشكال المخازن .

عمليات ووظائف المخازن .

انواع المخازن اللوجستية .

العوامل المؤثرة على عملية الخزن والمخازن .

خاتمة الفصل الثامن .

أسئلة الفصل الثامن .

مراجع الفصل الثامن .

الفصل الثامن

وظيفة الشراء والمواد

Purchasing and Supply

أهداف الفصل:

ينبغي على القارئ أن يسعى من دراسته لهذا الفصل إلى تحقيق الأهداف التالية:

- **التعرف على مفهوم ادارة الشراء والخزن .**
- **التعرف على اهمية واهداف عملية الشراء والخزن .**
- **التعرف على سياسات واستراتيجيات الشراء .**
- **التعرف على طرق شراء وتوريد المواد .**
- **التعرف على دورة عملية الشراء .**
- **التعرف على انواع المخازن .**
- **التعرف على عملية الخزن والمخازن .**
- **التعرف على الاعمال اللوجستية .**

تمهيد. Introduction

إن الشراء هو وسيلة لتحقيق غاية معينة وليس هدفاً قائماً بحد ذاته , وليس هناك فرق في قرارات الشراء المختلفة لغرض الاستهلاك أو لغرض إعادة البيع أو لغرض الإنتاج لأن هذا يرجع إلى طبيعة وأهداف المشتري , فالشراء لغرض الاستهلاك الشخصي يتم بواسطة الأفراد والجماعات من أجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم وحسب قراراتهم الشرائية والشراء لإعادة البيع يتم بواسطة مؤسسات كالوسطاء وتجار التجزئة وتجار الجملة وهدفهم تحقيق الأرباح وتعظيمها , أما الشراء من أجل الإنتاج فيتم بواسطة الشركة والموردين وهو ما يطلق عليه الشراء الصناعي وهو مصطلح يطلق على كل الأنشطة التي تضمن توفر المواد والمهمات والمعدات الضرورية للعملية الإنتاجية . ومن هنا يجب التفريق بين مصطلحين هما مصطلح الشراء Purchasing ومصطلح الحصول على احتياجات Procurement فالمصطلح الأول يشير إلى عملية الشراء الفعلية لمستلزمات الإنتاج والأنشطة المرافقة لعمليات الشراء أما المصطلح

الثاني فهو الأكثر اتساعاً في معناه ويشير إلى عملية الشراء وعملية النقل إلى الشركة وعملية توفير وسائل النقل وعملية الخزن والاستقبال داخل الشركة .

تعتبر وظيفة الشراء والإمداد من وظائف الادارة اللوجستية في الشركات وتتعلق بتوفير احتياجات الشركة من الأجزاء والمعدات والمواد الخام ومستلزمات الإنتاج الأخرى وهي أحد الحلقات الرئيسية في سلسلة الإمداد , وفي عالم الأعمال يوجد نوعين من أنشطة الشراء هما الشراء بغرض إعادة البيع والشراء من أجل الاستهلاك أو الاستخدام . كما وإن وظيفة الشراء والإمداد هي من وظائف العمل اللوجستي ومن العناصر المطلوبة لدعم إنتاجية العمل وهي المسئولة عن إدارة التصنيع الخارجي .

لقد أصبحت إدارة الخزن والمخازن اليوم تمثل نشاط ووظيفة في غاية الأهمية بالنسبة لنظام التوزيع والإمداد اللوجستي في منظمات الأعمال , وهي جزءا رئيسياً و كاملاً في نظام التوزيع والامداد اللوجستي وتلعب هذه الإدارة دوراً حيوياً وهاماً في تزويد الزبائن بالخدمة التي يريدونها عند أقل كلفة ممكنة وهذا العنصر يقدم المنفعة الزمنية وهي إحدى منافع نظام التوزيع والامداد اللوجستي .تلعب وظيفة الخزن و المخازن دوراً مهماً في النظام اللوجستي وتؤثر كلفة وظيفة الخزن على كلفة الأعمال اللوجستية وعلى هيكل الكلف الكلية وربحية الشركات الانتاجية والتسويقية ولا يقتصر دور المخازن في الشركة على مجرد حفظ وحماية المواد والمنتجات بل تمتد إلى رفع كفاءة الاستثمار وأصحابه وأموالهم مع ضمان تدفق المنتجات إلى السوق لدعم المركز التنافسي وتحقيق أكبر حجم من المبيعات .تعتبر وظيفة الخزن و المخازن أحد الأعمال اللوجستية الرئيسية في الشركات حيث تقوم وظيفة الخزن و المخازن بإضافة قيمة للمنتجات من خلال توفير المنفعة الزمنية , كما أن كلفة وظيفة الخزن والمخازن تشكل نسبة عالية بحوالي 42% من الكلفة الكلية من الأعمال اللوجستية , ويمثل نشاط وظيفة الخزن و المخازن أحد المكونات الرئيسية لنظام التوزيع المادي ذلك بالنسبة لغالبية الشركات المنتجة , وتتعلق وظيفة الخزن و المخازن بعدة قرارات يتخذها المسئول عنها وأهمها اختيار وسيلة وظيفة الخزن و المخازن وتحديد المزيج الأمثل لوسائل وظيفة الخزن و المخازن .(علي الزعبي، 2010) و(محمود الصميدعي، 2008)

أهمية وظيفة الشراء والمواد .

إن أهمية وظيفة إدارة المواد ترجع إلى توفير احتياجات الإنتاج والتصنيع في الوقت المناسب وبأقل كلفة ورفع كفاءة العملية الإنتاج واستمرارها . كما وان أهمية نشاط الشراء والمواد ينبع من عدة أسباب ومبررات أهمها:

1. مواجهة التغيرات السريعة في أسواق الشراء .
2. المساعدة في الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل .
3. كسب ثقة الزبائن وتلبية احتياجاتهم المتغيرة .
4. التأثير على ربحية الشركة . حيث أن نشاط الشراء ينفق 40% –60% من إيرادات الشركة على مستلزمات الإنتاج والمواد الخام والمواد تامة الصنع اللازمة لأداء أعمالها .

أهداف إدارة الشراء والمواد .

إن الهدف الأساسي لإدارة الشراء و المواد هو توفير الاستقرار والاستمرارية في عمليات التوريد من خلال شراء المواد الخام والأجزاء التي تحتاجها الشركة وبأسلوب اقتصادي وهذا يتطلب تعاون إدارات التوزيع المادية ووظائفها ، النقل والخزن والمناولة والشراء وغيرها وأهداف إدارة الشراء والمواد هي :

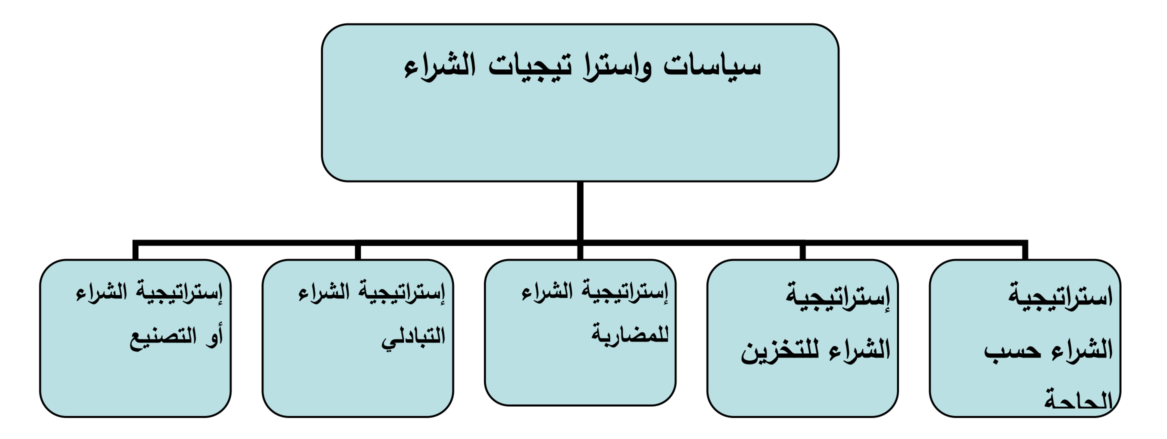
1. الرقابة على مستوى الجودة . وخاصة عند التعاقد مع الموردين ولفترة طويلة وتكون الرقابة بشكل دوري .
2. العلاقات مع الموردين . وهذا يساعد الشركة على مواجهة المستجدات الطارئة والظروف غير المتوقعة .
3. المشاركة في البحوث والتطوير . وهذا يعني الوصول إلى أفضل مصادر للمواد الخام والبحث عن الأفكار الجديدة التي ستطور منتجات الشركة .
4. تخفيض كلفة التوريد . وهذا يعني تحقيق التوازن والتكامل والتنسيق بين أنشطة الخزن والنقل والاتصالات والشراء والمناولة .
5. استمرارية التوريد . وهذا يعني التنبؤ بالحجم المطلوب من السلع التي تحتاج إليها الشركة حتى تتجنب أي توقف لعمليات الإنتاج .
6. الشراء بأقل الأسعار . وهذا يعني اقتناء المواد الخام والأجزاء والمعدات المطلوبة بأفضل سعر ممكن وقد لا يكون هو السعر الأقل لأن على إدارة الشركة أخذ المخاطر بعين الاعتبار عند اتخاذ أي قرار بشأن السعر المناسب .

سياسات واسترا تيجيات الشراء .

أمام شركات ومنظمات الأعمال هناك خمسة استراتيجيات للشراء وهي الشكل التالي يبين ذلك :

الشكل (8-1)

سياسات واسترا تيجيات الشراء



المصدر: (من إعداد المؤلفان، 2013)

1. استراتيجية الشراء حسب الحاجة . هذه الاستراتيجية تتعلق بحاجات الشركة المحلية وذلك بهدف توفير المواد والمستلزمات بما يكفي واستمرار العمل الحالي مع الأخذ بالحسبان الظروف المحتمل حدوثها حتى يمكن حسابها وتقديرها تجنباً لوقوع المخاطر

2. إستراتيجية الشراء للتخزين ForWard Buying . يقصد بها توفير الاحتياجات من المواد والمستلزمات للشركة بكميات تفوق الاحتياجات المطلوبة الجارية ، وهذا يغطى أيضاً بعض الاحتياجات المستقبلية ، والهدف الأساسي منها هو توفير الاحتياجات مع ضمان واستمرار توريدها لتغطية الفترة الحالية والفترات القادمة . وبناءاً على ذلك فإن الأسعار عندما تتجه نحو الارتفاع خلال الفترات المستقبلية تستخدم الشركة إستراتيجية الشراء للخزن وعندما تتجه الأسعار إلى الانخفاض تستخدم الشركة إستراتيجية الشراء حسب الحاجة لتغطية الفترة الزمنية التي تكون تغطيتها ضمن الحد الأدنى الشهري المتوقع لمستلزمات الإنتاج والجدول يوضح ذلك

حالة دراسية تطبيقية : إذا كانت احتياجات الشركة الأردنية لصناعة الأدوية من أحد مواد ومستلزمات الإنتاج 20000 ألف وحدة إنتاجية وبعد دراسة السوق وظروفه تمكن مدير التسويق والمبيعات ومدير الأعمال اللوجستية والتوزيع من التنبؤ بمستوى الاسعار وعلى مدار أشهر عام 2013 والتي كانت كما يلي :

جدول يبين الأسعار المتوقعة خلال عام 2013

الشهر	سعر الوحدة بالقرش	الشهر	سعر الوحدة بالقرش
كانون ثاني	175	تموز	260
شباط	189	آب	248
آذار	213	أيلول	246
نيسان	214	تشرين أول	234
أيار	235	تشرين ثاني	228
حزيران	270	كانون أول	224
متوسط السعر	216	متوسط السعر	240

ومن هذا الجدول يتضح أن الشركة استخدمت سياسة الشراء للخزن خلال الفترة كانون ثاني إلى آذار بسعر 175 قرش للوحدة ومن ثم تكون الوفورات التي حققتها الشركة هي تساوي 20000 × (189 – 175) + 20000 × (213 – 175) = 10400 دينار ، وهذا عند تعاقد قيمته 30000 ألف دينار في أول كانون الثاني ، أما في أول نيسان فقد تعاقدت الشركة على توريد مواد الفترة من نيسان إلى حزيران بسعر 214 قرش للوحدة وعندها نجد أن ما حققته الشركة يساوي 20000 × (235 – 214) + 20000 × (270 – 214) = 15400 دينار أي أن مجموع الوفورات خلال الأشهر الستة الأولى من عام 2010 تساوي 10400 + 15400 وتساوي 25800 دينار وكما نلاحظ أن هذه الفترة تميزت باتجاه الأسعار نحو الارتفاع حيث كان السعر 175 + 214 = 389 ÷ 2 = 194.5 قرش في حين بلغ متوسط الأسعار لهذه الفترة 216 قرش فقط .

3. إستراتيجية الشراء للمضاربة . إن الدافع الأساسي للقيام بهذه الإستراتيجية هو الاستفادة من التغير في الأسعار في المستقبل ، وهي تختلف عن إستراتيجية الشراء للخزن من حيث هدف الشراء ومقدار ما تتحمله

الشركة من مخاطر حيث أن درجة المخاطرة في هذه الإستراتيجية هي الأكبر أما في إستراتيجية الشراء حسب الحاجة فليس هناك أي نوع من أنواع المضاربة .

4. إستراتيجية الشراء التبادلي . إن هذه الإستراتجية تقوم على تبادل أحد الموردين لأحد الأصناف مع الشركة وذلك بأن يورد هذا الصنف للشركة ثم يقوم ويشتري هذا الصنف من الشركة فهو مورد من جهة وزبون من جهة أخرى وهنا البائع والمشتري يستفيد من حالة التبادل وهذه الإستراتجية لا تحتوي على أية مخاطر

5. إستراتيجية الشراء أو التصنيع . هذه الإستراتيجية هي من قرارات الإدارة العليا في الشركة وتبرز هذه الإستراتيجية عندما يتطلب المنتج النهائي الذي تقدمه الشركة إلى السوق أجزاء بسيطة يمكن توفيرها بالشراء من الموردين أو تصنع داخل أقسام الشركة وهنا يبرز دور الشركة بالمفاضلة بين الشراء والتصنيع وهذا القرار يخضع لاعتبارين هما الأول يتعلق بفلسفة إدارة الشركة والظروف المحيطة بها وتشمل فلسفة الشركة وإستراتيجية الشركة وظروف المنافسة والطاقة الإنتاجية للشركة وتخفيض المخاطر المتعلقة بتأخير الموردين في التوريد ، والثاني يتعلق بالجودة والخدمة والكمية والكلفة وعليه فعند الاختيار الأمثل لقرار الشراء أو التصنيع يخضع لعدة اعتبارات ومحددات وهي في محاور ثلاث :الاعتبارات الاقتصادية .العلاقة مع الموردين .مستوى الخدمة الحالي للتوريد . (علي الزعبي، 2010)و(محمود الصميدعي، 2008)

طرق الشراء وتوريد المواد .

هناك عدة طرق للشراء وتوريد المواد ومنها :

1. المناقصات . وهي ثلاثة أنواع وتشمل .

- المناقصة العامة : وهي التي يتم طرحها عن طريق النشر العام ، وتهدف إلى التوصل إلى انسب وأفضل عطاء وفقاً للجودة والسعر ، ولكل الإفراد والمؤسسات الحق في المشاركة وقد تكون مناقصة داخلية أو خارجية ، وفيها تظهر كل التفاصيل العامة والحدود المالية وهي تقوم على مبدأ المنافسة ومبدأ المساواة ويعلن عنها في الصحف .
- المناقصة المحدودة : وهي التي لا يعلن عنها في الصحف وترسل الدعوة بالبريد إلى الموردين والمسجلين في وزارة الصناعة والتجارة ولهم صفة الكفاية الفنية والمقدرة المالية
- المناقصة المحلية : مناقصة لا يعلن عنها في الصحف ، وتوجه الدعوة عن طريق البريد ، ولكن القيمة المالية للشراء اقل من المناقصة المحدودة ، والدعوة هنا توجه للجميع الموردين وليس لعدد محدود منهم .

2. الشراء بالممارسة : تتم بين الشركة واحد أو أكثر من الموردين المسجلين وغير المسجلين في الدولة ، وتكون عادة بواسطة لجنة تضم ممثلاً من الشركة والمالية والجهاز الفني وإدارة الشراء

3. الشراء بالأمر المباشر : يستخدم في الحالات الضرورية أو إذا لم تزد القيمة المالية عن حد معين ويتم عن طريق إصدار أمر توريد مباشر مكتوب أو هاتفي مع مورد معين وعن طريق لجنة يكلفها المسؤل عن عملية الشراء وهنا تدخل المفاوضات بين الإطراف

4. الشراء من الخارج : وهو ما يسمى بالاعتمادات المستندية وهي مهمة لكثرة المخاطر المتعلقة بالتجارة الخارجية وهي الوسيلة الآمنة التي يضمن بها الطرفين المتعاقدين حقوقهما والالتزام بتعهداتهم ، والاعتماد ألمستندي هو ترتيبات يقوم بها البنك ويصدر تعهد كتابي يتعهد به البنك بالدفع لطرف ثالث المستفيد أو لأمره أو يقبل السحب من رصيده وذلك مقابل قيام المستفيد بتنفيذ شروط الاعتماد أو تسليم مستندات الشحن .

دورة عملية الشراء (المفهوم ، المراحل ، الإشكال) .

وهذه تعني مجموعة الأنشطة والإجراءات الإدارية المرتبطة بدورة المواد منذ الوقت الذي تظهر فيه الحاجة إليها إلى الوقت الذي يتم فيه تسلمها من الموردين وتخزينها وصرفها إلى الجهات المستخدمة لها وتتألف من عدة مراحل هي :

1. **الشعور بالحاجة للشراء .**
2. **إصدار طلب الشراء .**
3. **الموافقة على طلب الشراء .**
4. **التحقق من توفر الاعتمادات المستندية .**
5. **فحص الطلب ومراجعة البيانات .**
6. **دعوت الموردين لتقديم العطاءات .**
7. **اختيار الموردين الأفضل ,**
8. **إصدار أمر الشراء .**
9. **متابعة التوريد .**
10. الاستلام .
11. **الفحص .**
12. **الإجراءات التكميلية .**

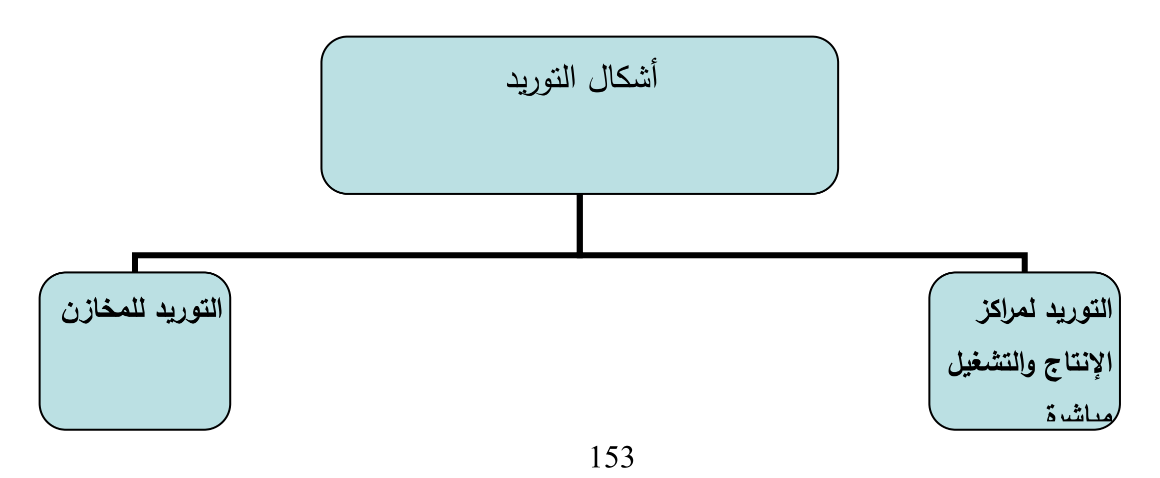
إن أشكال التوريد هي :

1. **التوريد لمراكز الإنتاج والتشغيل مباشرة .**
2. **التوريد للمخازن . (علي الزعبي، 2010)و(الصميدعي، 2008)**

اما نقطة إعادة الشراء .فهي النقطة التي يتم عندها إصدار أمر شراء جديد بمعنى تحديد موعد مناسب لشراء طلبيه جديدة أو إعادة الشراء ويعبر عنه بمستوى (حد الطلب) ويعبر عنه بمعدل الاستخدام للصنف = فترة الشراء + المخزون الاحتياطي والشكل التالي يبين ذلك .

الشكل (8-2)

أشكال التوريد



المصدر: (من إعداد المؤلفان، 2013)

مفهوم وظيفة الخزن .

لقد عرف هذا النشاط بأنه ذلك الجزء في نظام الإمداد والتوزيع والذي يقوم بعملية خزن المنتجات (المواد الخام ،المواد المصنعة ،المواد النصف مصنعة ،المواد تحت العمل والإنتاج) وذلك أما عند نقطة الشراء أو نقطة الاستهلاك والاستخدام أو عند نقطة الأصل أو في أي منطقة بين نقطتي الأصل والشراء ، مع تزويد ادارة الشركة بكل المعلومات المتعلقة بظروف وحالة كل صنف من أصناف المنتجات المخزنة ،وعادة ما يستخدم مركز التوزيع ليؤكد على المخازن رغم أن المخازن هي الأعم والأكمل . إن هدف التسويق هو تخصيص الموارد لعناصر المزيج التسويقي (4ps) والذي يؤدي إلى تعظيم الربح للشركة في الأمد الطويل .أما هدف الإمداد والتوزيع فهو العمل على تقليل الكلف في ظل مستوى خدمة محدد للزبائن علما بأن الكلفة الكلية للتوزيع = كلفة النقل +كلفة الخزن +كلفة الشراء بكميات كبيرة +كلفة الاحتفاظ بالمخزون +كلفة تلبية الطلبيات والمعلومات .

تحتل وظيفة التخزين مكانة بارزة و مهمة بالنسبة للمؤسسات الصناعية و التسويقية على حد سواء، فبالنسبة للمؤسسات الصناعية فإن هذه الوظيفة تعمل على تحقيق التوازن بين عمليات الشراء و العمليات الإنتاجية، من خلال ضمان اقتصادية الشراء و استمرار العمليات الإنتاجية، هذا من جانب المواد الأولية و مستلزمات الإنتاج. أما ما يتعلق بالمنتجات النهائية، فإن وظيفة التخزين تعمل على الموازنة بين العمليات الإنتاجية و الطلب على المنتجات، حيث تساعد على استمرار العمليات الإنتاجية باستمرار بصفة ثابتة. ويعرف التخزين على أنه الوظيفة الثانية من وظائف التوزيع المادي الذي يعمل على خلق منافع للسلعة نتيجة الاحتفاظ بها من وقت إنتاجها إلى وقت استهلاكها كما يمكن تعريف التخزين على أنه من أهم الوظائف التي تقوم بتخزين السلع بمختلف أنواعها و ذلك لحمايتها من التلف والسرقة وضمان استمراريتها في كل المواسم وعلى مدار السنة (علي الزعبي، 2010)و(الصميدعي، 2008)

أهمية ادارة وظيفة الخزن .

خلال عمليات ومراحل التوزيع والإمداد تستخدم المخازن في الاحتفاظ بالمخزون وهناك نوعان أساسيان من المخزون في المستودعات هما الأول هو المنتجات التامة الصنع والثاني هو المواد الخام والأجزاء تامة الصنع وبعض مستلزمات الإنتاج.وهذا يتعلق بعملية الإمداد المادي للشركات والأول يتعلق بالتوزيع المادي لمنتجات الشركات، وقد يكون في المخازن مخزونا من المنتجات تحت الإنتاج إلا انه يمثل جزءً ضئيلاً من المخزون الكلي للشركات.

ان أسباب وجود المخزون لدى الشركة يعود إلى أسباب أهمها:

1) تقديم مستوى خدمه عالي مع تخفيض الكلفة الكلية للتوزيع والإمداد .
2) دعم برامج الشراء ولكل الشرائح والفئات .
3) الاقتصاد في النقل ووسائله .
4) الاقتصاد في الخزن وأشكاله .
5) الاستفادة من الخصومات وميزة الشراء المقدم وميزة الشراء بكميات كبيرة .

6) الاحتفاظ بمصدر توريد رئيسي لمستلزمات الإنتاج .
7) مقابلة ظروف ومتغيرات ومستجدات السوق(منافسة ،موسمية،تقلب الطلب).
8) معالجة الاختلافات بين المنتج والزبون فيما يتعلق بالزمن .
9) معالجة الاختلافات بين المنتج والزبون فيما يتعلق بالكمية .
10) المساعدة في انجاز سياسات الشركة المتعلقة بمستوى الخدمة للزبون.

أنواع وأشكال المخازن .

هناك عدة خيارات للمخازن أمام الشركات، فالشركات التي تسوق منتجاتها مباشرة إلى الزبائن لا تحتاج إلى مخازن بل إلى مخزن واحد عند الشركة.والثاني:الشركات التي تقوم بتخزين منتجاتها عند نقطة ما بين مراكز الإنتاج ومراكز الاستهلاك وعندما تريد الشركة تخزين منتجاتها في الأسواق قريبا من الزبائن فإن أمامها بديلين للمخازن هما :

الأول : أما استئجار المخازن وهذا يسمى المخازن العامة أو امتلاك أو استئجار بعقود طويلة وهذا يسمى المخازن الخاصة وهي تقدم مستويات أعلى من الخدمة لأنها متخصصة.

والثاني :هو المخازن التعاقدية وهذا يختلف عن المخازن العامة بشكل بسيط .

أما في الحياة العملية فإن أنواع المخازن العامة هي ستة وتشمل:

1. مخازن لمنتجات تامة الصنع وهو الاكثر شيوعا تصمم ويتم إعدادها لتستخدم بواسطة المنتج والموزع .
2. مخازن مثلجة وتستخدم للحفاظ على الأصناف التي تفسد مثل الأدوية، الألبان، الأسماك ،الأفلام الحساسة.
3. مخازن مستودعات وهي التي تحفظ بها بعض المواد التي تستورد حتى تدفع الضرائب الجمركية عليها والكلفة على المستورد .
4. مخازن سلع منزلية وأثاث لحماية الممتلكات الشخصية للأفراد لفترة مؤقتة وتقاس بالمساحة المفتوحة وبعدد الأقدام المكعبة بالشهر .
5. مخازن سلع خاصة، كل مستودع يتعامل مع صنف واحد مثل القمح ، الأخشاب ، القطن.
6. مخازن منتجات بحجم ضخم مثل تخزين البترول والفحم والرمل .

عمليات ووظائف المخازن

إن الأنشطة التي تؤديها المخازن هي :

- استقبال وتفريغ الشاحنات .
- إرسال المنتجات أو مستلزمات الإنتاج إلى مواقع الخزن.
- التخزين .
- إحلال الأصناف المنتجات. مواقع الخزن المختلفة .
- تنفيذ الطلبيات الواردة .
- فحص المستندات والتأكد من جدية الصرف .
- تغليف المنتجات .
- تعبئة وسائل النقل وشحنها.

- الوظائف الإدارية.
- نظافة وترتيب المخازن .
- أدوات ووسائل جديدة.
- تقسيم الكميات الكبيرة إلى صغيرة وتجميع الصغيرة في كمية واحدة لشحنها . (علي الزعبي، 2010) و(محمود الصميدعي، 2008)

أنواع المخازن اللوجستية

أ. المخازن العامة: هي المخازن التي تملكها المؤسسات و التي تستخدمها في تخزين البضائع الخاصة بها وهذا النوع يمثل نسبة كبيرة في كثير من المناطق حيث الكثير من المنتجين و الموزعين يمتلكون مخازن خاصة بهم و هي ملحقة إما بمصانعهم أو بمتاجرهم و هذه المخازن تتميز بارتفاع تكاليف امتلاكها و إدارتها ولا تستخدم المؤسسات هذه المخازن إلا إذا توفرت لديها منتجات بكمية كبيرة و تحتاج إلى خدمات دائمة.

ب. المخازن الخاصة: هي مخازن متخصصة في تقديم خدمات تخزين للمؤسسات التي تحتاج إلى خدمات التخزين بصفة مستمرة مقابل أجر يتفق عليه حسب الحيز الذي تشغله خدمات أخرى كاستلام البضائع و تفريغها و تخزينها وإعادة شحنها للمشترين حسب الكمية المطلوبة و يتحمل هذا النوع من المخازن المسؤولية فيما يتعلق بكسر أو فقدان السلع، و تنقسم المخازن العامة إلى ما يلي:

1. المخازن المتخصصة: تمتاز بتقديم خدمات لنوع من السلع كالقطن أو الحبوب حيث تكون هذه المخازن مجهزة بكل ما تتطلبه هذه السلع من تجهيزات.
2. المخازن المثلجة: تختص هذه المخازن في تقديم خدمات التخزين لمنتجي السلع الغذائية السريعة التلف، و التي تحتاج إلى التجميد في تخزينها حتى لا تتعرض للفساد مثل الفواكه و اللحوم.

العوامل المحددة لاختيار مواقع التخزين اللوجستية .

إن قرار اختيار مواقع المخازن يخضع إلى عدة عوامل نذكر منها:

أ. حسب طبيعة منفذ التوزيع: يتخذ منفذ التوزيع في تحديد عدد مواقع المخازن التي يجب اعتمادها بحيث أنه إذا استعمل المنتج سياسة التوزيع المباشر، وجب عليه الاحتفاظ بعدد كبير من المخازن و ينخفض هذا العدد كثيرا إذا ما اعتمد المنتج على التوزيع غير المباشر و مسؤولية التخزين في هذه الحالة تكون على عاتق الوسطاء.

ب. حسب طبيعة السوق: و يعني هذا كله أنه كلما اتسع نطاق التوزيع كلما زادت الحاجة إلى الاحتفاظ بعدد كبير من المخازن، بحيث نجد أن هذا العدد يتأثر بسرعة و كفاءة النقل المستعمل، وهذا يعني أنه كلما اعتمدت المؤسسة وسائل سريعة كلما قلت المخازن.

ت. حسب طبيعة السلعة: إن طبيعة السلعة في حد ذاتها تأثر على اختيار الموقع الأمثل للمخزون، و ذلك باختلاف طبيعتها، فهي حالة السلع سريعة التلف مثلا تتركز المخازن الخاصة بها بالقرب من مراكز

إنتاجها، أما في حالة السلع الأخرى التي لا تتصف بسرعة التلف فتركز مخازنها في أغلب الأحيان بالقرب من الأسواق.

خاتمة الفصل الثامن

لقد تناول الفصل الثامن موضوع إدارة الشراء والمواد وهي من وظائف الإعمال اللوجستية المهمة حيث إن الهدف الأساسي لإدارة الشراء و المواد هو توفير الاستقرار والاستمرارية في عمليات التوريد من خلال شراء المواد الخام والأجزاء التي تحتاجها الشركة وبأسلوب اقتصادي وهذا يتطلب تعاون إدارات التوزيع المادية ووظائفها ، النقل والخزن والمناولة والشراء وغيرها.إن أهمية وظيفة إدارة المواد ترجع إلى توفير احتياجات الإنتاج والتصنيع في الوقت المناسب وبأقل كلفة ورفع كفاءة العملية الإنتاج واستمرارها . كما وان أهمية نشاط الشراء والمواد ينبع من عدة أسباب ومبررات أهمها:مواجهة التغيرات السريعة في أسواق الشراء . ومساعدة في الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل . كما تناول الفصل سياسات واستراتيجيات الشراء وطرق الشراء ودورة حياة الشراء ومراحلها واوامر الشراء والطلبيات وأسلوب تقديمها .تعتبر وظيفة الخزن و المخازن أحد الأعمال اللوجستية الرئيسية في الشركات حيث تقوم وظيفة الخزن و المخازن بإضافة قيمة للمنتجات من خلال توفير المنفعة الزمنية , كما أن كلفة وظيفة الخزن والمخازن تشكل نسبة عالية بحوالي 42% من الكلفة الكلية من الأعمال اللوجستية , ويمثل نشاط وظيفة الخزن و المخازن أحد المكونات الرئيسية لنظام التوزيع المادي ذلك بالنسبة لغالبية الشركات المنتجة , وتتعلق وظيفة الخزن و المخازن بعدة قرارات يتخذها المسئول عنها وأهمها اختيار وسيلة وظيفة الخزن و المخازن وتحديد المزيج الأمثل لوسائل وظيفة الخزن و المخازن

إن المهمة الأساسية لوظيفة إدارة المخزون هي حسن إدارة المخزون بشكل يضمن تقليل المستثمر فيه إلى اقل حد ممكن مع الوفاء بمستوى خدمة معقول لعملية الإنتاج وعملية التوزيع والرقابة عليها .

إن نظام المخزون هو عملية مستمرة تتكون من المكونات الأساسية التالية :

1. اتخاذ القرارات الخاصة بالمخزون .
2. تنفيذ القرارات الخاصة بالمخزون .
3. وجود بيانات مرتجعة لبيان القرارات الخاصة بالمخزون .
4. وجود نظام معلومات للتسجيل الفوري لعمليات استخدام المخزون أو الإضافة عليه .
5. وضع قواعد محددة مسبقا لبيان كيف يتم انجاز القرارات الخاصة بالمخزون . كما تناول الفصل أهمية إدارة الخزن وأنواع وإشكال المخازن وعمليات ووظائف الخزن ونظام الرقابة على المخزون وانتهى الحديث في هذا الفصل بالمخازن اللوجستية .

أسئلة الفصل الثامن

يتكون هذا الامتحان من (20) فقرة ، لكل فقرة عدة إجابات ، واحدة منها فقط صحيحة ، ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة لكل فقرة وعلى الترتيب وتأكد من الأجوبة الصحيحة الموجودة في الجدول التالي :

1. من أنواع تكاليف التوزيع المادي المنظورة المباشرة :

أ- النقل والخزن .

ب- المناولة .

ج- أوامر الشراء .

د- جميع ما ذكر صحيح .

2.من المهام الإستراتيجية لنظام التوزيع المادي الأتي :

أ- تحسين خدمة العملاء .

ب- رفع تكاليف التوزيع .

ج- تحقيق الاستقرار في الأسعار .

د- جميع ما ذكر صحيح .

3. من معايير ومبادئ خدمة العملاء والتي هي نقطة البداية في تكوين نظام التوزيع المادي الأتي :

أ- وقت دورة الطلب .

ب- انتظام التسليم .

ج- الاتصالات .

د- جميع ما ذكر صحيح .

4. مكونات وأنشطة نظام التوزيع المادي :

أ- إدارة المخزون وتجهيز الطلبات وخدمة المستهلك.

ب- النقل الداخلي والخارجي .

ج- الحزن الداخلي والخارجي.

د- جميع ما ذكر صحيح.

5. نقطة إعادة الطلب تساوي :

أ- الحد الأقصى للمخزون .

ب- الحد الأدنى للمخزون .

ج- كمية فترة الطلب وكمية حد الأمان .

د- كمية حد الأمان .

6. إحدى آلاتية ليست من الأنشطة الأخرى للتوزيع المادي :

أ- التغليف .

ب- تجهيز الأوامر .

ج- الخزن .

د- تشغيل المعلومات .

7. من أهداف إدارة الشراء والمواد :

أ. الرقابة على الجودة .

ب. السعر المنخفض .

ج. تنمية الكوادر .

د. جميع ما ذكر صحيح.

8. أي من استراتيجيات الشراء تستخدم في حالة الكساد الاقتصادي :

أ. الشراء حسب الحاجة .

ب. الشراء للتخزين .

ج. الشراء للمضاربة .

د. الشراء للتبادل .

9. إحدى الآتية ليست من طرق الشراء :

أ. المناقصات .

ب. الشراء بالأمر غير المباشر .

ج. الشراء بالممارسة .

د. الشراء بالأمر المباشر .

10. إن الخطوة الأولى من خطوات ومراحل إدارة الشراء والمواد :

أ. اختيار الموردين .

ب. إصدار طلب الشراء .

ج. الشعور بالحاجة للشراء .

د. فتح الاعتمادات المستندية .

11. العنصر اللوجستي الذي يحقق المنفعة الزمنية هو :

أ- النقل .

ب- الخزن .

ج- الشراء .

د- المناولة .

12. العنصر الذي تشكل كلفته 42%من كلف الأعمال اللوجستية هو :

أ- النقل .

ب- الشراء .

ج- الخزن .

د- المناولة.

13. من مميزات المخازن العامة :

أ- مرونة الاستخدام .

ب- تقليل حجم المخاطر .

ج-الاقتصاد في المخازن .

د- جميع ما ذكر صحيح .

14. من عيوب المخازن الخاصة :

أ- عدم توفر المرونة .

ب-الكلفة المرتفعة .

ج-عدم تطبيق فكرة الاستثمار طويل الأجل .

د- جميع ما ذكر صحيح .

15. إحدى آلاتية ليست من وظائف المخازن الأساسية :

أ- الحركة .

ب- التخزين .

ج-التسليم .

د- تداول المعلومات .

16. إن كلفة الاحتفاظ بالمخزون تتكون من :

أ- كلف الخزن .

ب- كلف التلف .

ج-كلف التقادم .

د- جميع ما ذكر صحيح .

17.من أنواع نظم متابعة المخزون :

أ- المتابعة المستمرة .

ب- المتابعة الحاسوبية .

ج- المتابعة غير المستمرة .

د- لا شيء مما ذكر صحيح .

18. من أنواع المخازن اللوجستية :

أ- المخازن العامة .

ب- المخازن الخاصة .

ج-المخازن المبردة / المثلجة .

د- (أ+ب) صحيحان .

19. من نظم الرقابة على المخزون :

أ- نظام الفترة الثابتة .

ب- النظام المختلط .

ج- نظام الفترة الكمية الثابتة .

د- جميع ما ذكر صحيح .

20. من أسباب ومبررات وجود المخازن :

أ- الاعتبارات التسويقية .

ب- احتياجات الإنتاج .

ج-رفع كلف الإنتاج والنقل .

د- (أ+ب) صحيحان

مراجع الفصل الثامن.

- احمد دودين ، 2013،الادارة الحديثة (وظائف المنظمة) ، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .
- علي الزعبي ، 2013، مبادئ الادارة – الاسسس والاصول العلمية ، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .
- فيصل الشواورة ، 2011، مبادئ الادارة من الالف الى الياء (مفاهيم نظرية ومنطلقات عملية) ، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن، ص255- 257 .
- صلاح النعيمي ، 2013، الادارة ، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن ، ص288-296.
- علي الزعبي وزكريا عزام ، 2012 ، ادارة الاعمال اللوجستية ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .

- Love , S., 2002 ,The Role of the internet in supply chain management, New York , MC Grwa Hill F.
- Christopher , Martin, 2003 , supply chain strategy , the international Journal of logistics management 10 , no 1.
-Donald J.Bowersox, 2006 , Logistic management , the McGraw – hill Companies , inc .
- Ronald H.Ballon, 2008 , Basic Business Logistic , Prentice hill , inc – New Jersey- .
- Hewitt , Fred, 2004 , Supply chain Redesign , the international Journal of logistics management 5 , no 2 .
- Asken and others. 2003 , Advertising Management (2nd ed) Englewood Cliffs N.J. Prentice – Hall.
- Kotler Philip. 2003 , Marketing Management , Analysis Planning ,Englewood Cliss.
- Kotler Phillip, 2004, Marketing Management-analysis, planning and Control. Prentice-Hall Inc., 3d., ed.

الفصل التاسع

وظيفة العلاقات العامة والبحث والتطوير

تمهيد.
مفهوم العلاقات العامة.
خصائص العلاقات العامة.
مرتكزات ودعائم العلاقات العامة.
مراحل تطور العلاقات العامة.
اهمية العلاقات العامة.
أهداف العلاقات العامة.
انشطة العلاقات العامة.
فنون العلاقات العامة.
صناعة العلاقات العامة.
التنظيم الاداري للعلاقات العامة .
خطوات العلاقات العامة.
مهام ومواصفات رجال العلاقات العامة.
الجماهير والعلاقات العامة.
وظيفة البحث والتطوير .
خاتمة الفصل التاسع.
اسئلة الفصل التاسع .
مراجع الفصل التاسع .

الفصل التاسع

ادارة وظيفة العلاقات العامة والبحث والتطوير

أهداف الفصل:

ينبغي على القارئ أن يسعى من دراسته لهذا الفصل إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على مفهوم العلاقات العامة .

2- التعرف على اهمية واهداف العلاقات العامة .

3- القدرة على تعريف كل مكون من مكونات العلاقات العامة.

4- التعرف على انواع العلاقات العامة.

5- التعرف التنظيم الاداري للعلاقات العامة .
6- التعرف على مفهوم البحث والتطوير لاهميتها في الشركات .
7- التعرف على اهمية واهداف البحث والتطوير .

تمهيد . Introduction

لقد تزايدت أهمية وظيفة العلاقات العامة في المنظمات الحديثة بسبب دور المنظمة الفاعل في المجتمع، وضرورة تفاعلها معه من خلال توفير المناخ الاجتماعي المناسب لنموها وازدهارها، وبسبب دور وتأثير الرأي العام في المجتمع على رسالة المنظمة. وقد أصبح تعبير (العلاقات العامة) تعبير شائع، ويزداد شيوعا على مر الأيام، منذ أن استحدث العالم الرائد ايفي لي (Ivy Lee) ، الملقب بأبى العلاقات العامة هذا التعبير لأول مرة في عام 1921،وقد وصل شيوع تعبير ايفي لي إلى حد أنه غالبا ما يكتفي بالإشارة إلى الحرفين الأولين من هذا التعبير (P.R.)، والأمل أن ينشر هذا التعبير وتذيع صيغته في بيئة الأعمال العربية إلى الحد الذي يكفينا أن نعبر عن العلاقات العامة اختصارا (ع.ع).

لقد نمت العلاقات العامة كمفهوم إداري وعمل مؤسسي سريعا في الخمسين عاما الماضية ، وذلك نتيجة حتمية للتطورات الحاصلة في المجتمع الحديث ، والقوة المتزايدة للرأي العام ، وأصبحت العلاقات بين الأفراد في المنشأة أحد أهم مقومات تطورها ونموها 0 ويمكن توضيح أهمية العلاقات العامة مع الجمهور الخارجي من خلال ما تؤديه من تكوين السمعة الطيبة للمنشأة والصورة الذهنية الممتازة عنها لدى مختلف فئات المتعاملين معها 0على أساس من الحقائق والمعلومات الصادقة 0 وسواء كان الأمر متعلقا بالجهاز التربوي " ادارة اعمالالتعليم " أو بالمدرسة بشكل مباشر فإن قوتها وتحسين أدائها يعتمد على درجة وعي وحماس رجل العلاقات العامة ومدى قدرته على إظهار الصورة المشرقة للمؤسسة التربوية التي ينتمي إليها ، ومعرفة جوانب القصور والضعف فيها ، وبحث طرق علاجها بالعمل الجماعي المدروس 0 والتربية والتعليم معنية قبل أية جهة أخرى بتأصيل هذا المفهوم في نفوس الناشئة ، إذ تعلمهم معنى الانتماء والإخلاص للوطن بكل مؤسساته ، وتنمي فيهم احترام فئات العاملين ؛ بعضهم ببعض من جهة ، وبينهم وبين ادارة الاعمال من جهة أخرى 0

وتمثل ادارة العلاقات العامة نموذجاً إدارياً متخصصاً بتنظيم عملية التواصل بين المؤسسات و الشركات من جهة و الأفراد و التشكيلات الاجتماعية الإنسانية من جهة أخرى.و يتميز مفهوم ادارة العلاقات العامة باستناده إلى العديد من العلوم الرديفة مثل علم النفس وعلم اللغويات وعلم الادارة العامة لتشكيل رؤية شاملة لدى مدير العلاقات العامة في عملية مقاربته للجمهور الذي يتواصل معه بشكل واضح و دقيق و ذو مصداقية بما ينعكس بالمآل الأخير على قبول الجمهور لما يقدمه مدير العلاقات العامة من طروحات.و تبرز أهمية مدراء العلاقات العامة في بناء علاقات الثقة على مستويات مختلفة مثل الموظفين و الزبائن أو المستثمرين في أشكال مختلفة من السيناريوهات الاجتماعية المختلفة. و التي تقتضي وجود مدير علاقات عامة لأجل تسهيل و توضيح الرسالة التي تود المؤسسة ممثلة بمدير العلاقات العامة إيصالها إلى الجمهور.و يمثل منصب مدير العلاقات العامة في المؤسسات و الشركات البريطانية المنصب المحوري الأساسي في صيانة كل استراتيجيات الشركة و يمثل موقعاً لا يستغنى عنه أبداً في أعراف الممارسة الإدارية المعاصرة في المملكة المتحدة. و ينطوي علم ادارة التسويق على العديد من الحقول المعرفية والتطبيقية والبحثية .إن عصرنا اليوم هو عصر العولمة و السرعة و المعلوماتية, و عصر الأنترنت, كما أن قوة الدول و تطورها و نجاحها, أصبح يقاس في عصرنا الحاضر بمدى التقدم و التطور الذي تحرزه في مجال استعمال برامج العلم و التكنولوجيا و البحث و التطوير ,بهدف تحقيق تنمية اقتصادية, و تحقيق الرفاهية الإجتماعية, و تحسينجودة مخرجاتها .ومن أصعب التحديات و أكثرها إثارة, التي ينبغي على المؤسسة الإقتصادية أن ترفعها, هي إيجاد الحلول المناسبة للتحولات الكبرى التي يعرفها العالم, أين أصبحت المؤسسة غير قادرة على التأقلم ومواكبة التغيرات والتطورات السريعة في مجال العلم والتكنولوجيا .وفي ظل هذه الظروف, والتغيرات والتطورات الجديدة والمتناهية, وفي فترة تشهد تطور تكنولوجي متسارع ومنافسة حادة ,ينبغي على الدول بصفةعامة, والمؤسسات الإقتصادية بصفة خاصة أن تهتم بمجال البحث و التطوير والإبداع التكنولوجي.و يمكن إدراك أهمية هذا الفصل من خلال الأهمية البالغة التي أصبح يحتلها نشاط البحث والتطوير في الهيكل التنظيمي للمؤسسات الإقتصادية, مما يكسبها ميزة تنافسية تجعلها قادرة على المنافسة ويضمن لها البقاء في الحياة.تسيير وتنظيم برامج العلم و التكنولوجيا و البحث والتطويريتطلب إنتاج المعارف العلمية, و الإبداعات التكنولوجية تحديد أهداف معينة و تنظيم نشاطات البحث والتطوير, وتخصيص الموارد المتاحة لدى المؤسسة لدى المؤسسة وتسخير القوى البشرية المؤهله لتحقيق الأهداف, وإحداث الفعالية في العمل. **ومن هنا فان**

أنواع العلاقات العامة .

- العلاقات العامة الداخلية .
- العلاقات العامة الخارجية.

مفهوم العلاقات العامة .

إن وضع تعريفا واحدا لشيء ما أمر ليس بالسهل نظرا لاختلاف المفاهيم إلا أننا سنقتصر هنا على ذكر أهم هذه التعاريف التي وضعها أهل الاختصاص ومن هذه التعاريف : (علي الزعبي ، 2011)

- تعريف الجمعية الدولية للعلاقات العامة حيث عرفت العلاقات العامة كوظيفة تخطيطية فقالت بأنها "وظيفة إدارية ذات طابع مخطط ومستمر تهدف من خلالها المنظمات والهيئات العامة والخاصة إلى كسب تعاطف وتأييد أولئك الذين تهتم بهم والحفاظ على ثقتهم، عن طريق تقييم الرأي العام المتعلق بها من اجل ربط سياستها وإجراءاتها قدر الإمكان، ومن اجل تحقيق تعاون مثمر أكثر، ومن اجل مقابلة المصالح العامة بدرجة أكثر كفاءة عن طريق تخطيط المعلومات ونشرها.

- **وهناك رأي آخر لتعريف الجمعية الدولية حول العلاقات العامة بأنها "وظيفة إدارية دائمة ومنظمة تحاول المؤسسة العامة أو الخاصة عن طريقها أن تحقق مع من تتعامل أو يمكن أن تتعامل معهم التفاهم والتأييد والمشاركة، وفي سبيل هذه الغاية على المؤسسة أن تستقصي رأي الجمهور إزاءها وان تكيف معه بقدر الإمكان سياستها وتصرفاتها وان تصل عن طريق تطبيقها لبرامج الإعلام الشامل إلى تعاون فعال يؤدي إلى تحقيق جميع المصالح المشتركة."وكلا التعريفين متشابهين إلا من حيث الصياغة اللفظية للتعريفين وقد ركز كلا التعريفين على أنها وظيفة إدارية منظمة ومخططة ومستمرة تحاول أن تكسب من خلالها تعاطف وتأييد عملائها بقصد تحقيق المصالح العامة والمشتركة.ويمكن تحديد عناصر هذا التعريف وفقاً لما يأتي:**

- وجـــود فريــق: ويقصد بالفريق المؤسسات والشركات والإدارات على مختلف أنواعها واختصاصاتها.
- الجهود المبذولة: ويقصد بالجهود النشاطات التي يبذلها الفريق لإقامة العلاقات الطيبة واستمرارها.
- إقامة العلاقات الطيبة واستمرارها: وهي العلاقات التي يمكن أن تنشأ بين ادارة الاعمال والمؤسسة من جهة وبين الجمهور من جهة، بوجود الروابط التي تنظم وتحكم نشاط وتصرف كل منها.(احمد دودين ، 203)
- أطراف العلاقات الطيبة: إن العلاقات الطيبة تكون بين ادارة الاعمال أو المؤسسة وبين موظفيها ومستخدميها من جهة وبين ادارة الاعمال أو المؤسسة وبين سائر المتعاملين والمنتفعين من خدماتها من جهة ثانية.

- وعرفت الجمعية الفرنسية العلاقات العامة بأنها "الجهود التي يبذلها فريق ما، لإقامة علاقات الثقة واستمرارها بين أعضائه، وبين الفريق وبين الجماهير المختلفة التي تنتفع بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الخدمات الاقتصادية والاجتماعية التي تحققها المؤسسة."

- **وعرفت العلاقات العامة في قاموس أكسفورد((العلاقات العامة هي الفن القائم على أسس علمية لبحث انسب طرق التعامل الناجحة المتبادلة بين المنظمة وجمهورها الداخلي والخارجي لتحقيق أهدافها مع مراعاة القيم والمعايير الاجتماعية والقوانين والأخلاق العامة بالمجتمع))**

- الجمعية الدولية للعلاقات العامة ((هي وظيفة إدارية دائمة ومنظمة تحاول المؤسسة العامة أو الخاصة عن طريقها أن تحقق مع من تتعامل أو يمكن أن تتعامل معهم التفاهم والتأييد والمشاركة ، وفي سبيل هذه الغاية على المؤسسة أن تستقصي رأي الجمهور إزاءها وان تكيف معه بقد الإمكان سياستها وتصرفاتها وان تصل عن طريق تطبيقها لبرامج الإعلام الشامل إلى تعاون فعال يؤدي إلى تحقيق جميع المصالح المشتركة)) .

خصائص العلاقات العامة.

1. هي وظيفة أساسية من وظائف الادارة في أي مؤسسة،شأنها التخطيط والتنظيم والإدارة.
2. أنها وظيفة ذات أنشطة مستمرة.
3. أنها وظيفة متميزة ذات طبيعة خاصة.
4. أنها وظيفة إتصالية ذات تأثير متبادل.
5. انها علم وفن إنشاء وتدعيم علاقات طيبة تقوم على الفهم المتبادل بين منشأة وجماهيرها،وذلك من خلال نشاط مخطط ومستمر في الاتجاهين،بهدف التعريف بها، وكسب ثقة وتأييد الرأي العام."
6. أنها علم وفن.
7. أن الهدف منها الفوز بثقة وتأييد الآخرين.
8. حتى يمكن لنشاط العلاقة العامة أن يحقق أهدافه لابد من القيام بنشاط ذو اتجاهين:

- الاتجاه الأول: وهو من الخارج إلى الداخل.
- الاتجاه الثاني: وهو من الداخل إلى الخارج. تتسم عملية العلاقات العامة كنظام بالديناميكية.

9. تعتبر عملية العلاقات العامة نظاما مفتوحا على البيئة الحيطة.
10. ترتبط ديناميكية هذا النظام بقنوات للمعلومات المرتدة.
11. تعتبر المعلومات المرتدة إيجابية إذا نجح نظام العلاقات العامة في تحقيق الرأي العام - ايجابي نحو المنظمة.
12. تتمثل مداخلات نظام العلاقات العامة فيما يمكن أن يتوافر في البيئة المحيطة بالمنظمة من مظاهر وعناصر ومقومات.(فيصل الشواورة ، 2013)

.1وجـــود فريـــق: ويقصد بـالفريق المؤسسـات والشركات والإدارات على مختلف أنواعها واختصاصـاتها.
.2الجهود المبذولة: ويقصد بـالجهود النشـاطات التي يبذلها الفريق لإقامة العلاقات الطيبة واستمرارها.
.3إقامة العلاقات الطيبة واستمرارها: وهي العلاقات التي يمكن أن تنشأ بين ادارة الاعمالوالمؤسسة من جهة وبـين الجمهـور مــن جهــة، بوجـود الــروابط التــي تــنظم وتحكــم نشــاط وتصــرف كــل منهــا.
.4أطراف العلاقات الطيبة

ت. وهناك ثلاث مراحل لكسب ثقة الرأي العام وهي:

- المرحلة الأولى: وهى التعريف
- المرحلة الثانية: وهى الفهم.
- المرحلة الثالثة: وهى الحكم.

ان وظائف العلاقات العامة هي:

- البحث .
- التخطيط.
- التنسيق.
- الادارة.
- الإنتاج . (صلاح النعيمي ، 2011)
-

برامج العلاقات العامة إلى نوعين:

- البرامج الوقائية: وهي برامج طويلة الأجل ذات أهداف محددة ـ بعد دراسة الأحوال القائمة دراسة دقيقة.
- البرامج العلاجية:وهي التي تستخدم عندما يحتاج الأمر بذل مجهود محدد لمواجهة أزمة طارئة.

مرتكزات ودعائم العلاقات العامة.

أهم الأسس والدعائم التي تستند إليها عملية الممارسة الرشيدة للعلاقات العامة هي:

- الاستناد إلى أداء نافع وانجازات ملموسة.

- الاعتماد على المبادأة والمبادرة الأعتماد على المنهج العلمي
- الإعتماد على المعلومات والأخبار الصادقة
- الرأي العام هوالمادةالخام لعمل العلاقات العامة.
- الصورة الذهنية الطيبة عن المنظمة لدى الرأي العام هي الهدف الأساسي لعمل العلاقات العامة
- العلاقات العامة لابد وأن يمارسها كل من يعمل بالمنظمة.
- العلاقات العامة وظيفة أساسية من وظائف ادارة الاعمالالعليا.
- للعلاقات العامة خاصية الديناميكية.(زياد الشرمان وعبد الغفور عبد السلام ، 2009)

مراحل تطور العلاقات العامة.

ويمكن تتبع تطور العلاقات العامة من خلال ما يلي: .(زياد الشرمان وعبد الغفور عبد السلام ، 2009)

- في العصور الأولى (البدائية) كان رؤساء القبائل ينتهزون المناسبات المختلفة كالزواج والصلح لإعلام الناس ونشر الأخبار والتوجيهات والمبادئ بطرق متعددة وبأساليب مؤثرة ومثيرة.
- إهتم قدماء المصريين بالعلاقات العامة واستخدموها لتفخيم الحكام والترويج لحكمهم، فمن الثابث أن ملوك مصر الفرعونية وكهنتها كانوا لا يألون جهدا في وصف المواقع الحربية، وعرض الانتصارات الكبرى وشرح الاصلاحات المختلفة، وبيان المواقف الدينية والخلقية التي تثير اعجاب الناس وتضمن كسب ثقتهم. لقد أوضح القران الكريم ما يجب ان تكون عليه العلاقة بين الناس، وفي ذلك الحين سلكوا ثلاثة طرق رآها رجال الدعاية إنقاذا لهم من الاحتكار:

الأول: وهو الذي رآه بعض المختصين في الدعاية، أن النشر هو الطريق الوحيد لرجال الأعمال ،ضنا منهم أن الكلمات المعسولة والألفاظ المنمقة، والصور الجميلة يمكن أن تخدع الناس،ولكن فشلت هذه المحأولات.

الثاني: رأى فريق آخر أنه يمكن انقاد الموقف عن طريق الاستعانة بأصحاب النفوذ ممن يؤثرون في تكوين الرأي العام وذلك عن طريق استعمالة الدرسين والمربيين بالمال والمناصب، وفرض الدعاية على طلبة المدارس.

الثالث: والذي رأى أصحابه اغداق المال والمساعدات على القيادات العالمية، ولكن هذا الاتجاه الاستغلالي لم يثمر هو الأخر، وظلت المشكلة بلا حل حتى جاء ايفي لي.

وفي الحرب العالمية الثانية:ـ تطورت العلاقات العامة تطورا كبيرا للأسباب الآتية:ـ

- رصدت الدول المتحاربة ميزانيات ضخمة لها
- التقدم الكبير في فنون الإعلام والطباعة والإخراج والألوان وطرق التأثير الاذاعية والسينمائية.
- إسناد العلاقات العامة إلى خبراء مختصين وشخصيات كبيرة.

وجدير بالذكر أن العلاقات العامة تدرس الآن على مستوى البكالوريوس والدراسات العليا بكليات التجارة والآداب بجامعات مصر، بل وأنشئ لها شعب متخصصة مثل شعبة العلاقات العامة بكلية الإعلام جامعة القاهرة.

اهمية العلاقات العامة.

العلاقات العامة لها اهمية كبيرة نظرا لانها تكون الصورة الصحيحة لاي مؤسسة كانت فعند اتصالها بادارة الاعمالالعليا مباشرة تستطيع انجاز المهام الموكلة إليها اسرع وافضل ومعالجة كل الصعوبات التي قد تواجة تنفيذ العمل تمثل العلاقات العامة أهمية كبرى في كل حكومة ولكل مؤسسة عامة أو خاصة كونها وسيلة ربطها بجماهيرها التي ازداد وعيها الثقافي وارتفعت توقعاتها وتطلعاتها وآمالها في أن يتوفر لها العيش الكريم المناسب بواسطة المؤسسات الخادمة لها في القطاعين العام والخاص. فمهمة العلاقات العامة " إيجاد الترابط الوثيق بين المصلحة التابعة لها والمتعاملين معها من المصالح الأخرى والجمهور، فما هي إلا مجال من مجالات الخدمة الإنسانية. والعلاقات العامة تختلف في مفاهيمها وفي تطبيقاتها تبعا للشخص الموجود على قمة الهرم الوظيفي وهي بذلك تتشكل حسب المفاهيم الخاصة والشخصية لذلك المسئول، فالمدير الواعي الفاهم لمسئولياته جيدا والعارف بأهمية العلاقات العامة وأهميتها وحقيقة دورها بلا شك غير المدير الذي لا يعرف عن العلاقات العامة سوى جزئية بسيطة جدا تنحصر غالبا في الأعمال ذات العلاقة بالضيوف والزائرين، وهذه الجزئية وان كانت ذات أهمية إلا أنها تمثل جزئية بسيطة في الإطار العام لمفهوم العلاقات العامة. ومن هنا فان بعض المدراء يولون العلاقات العامة اهتماما خاصا ويستشيرونها في مختلف القرارات التي يصدرونها انطلاقا من مفهومهم لدور العلاقات العامة في التعرف على أراء الجماهير واتجاهاتها، في حين نجد في الطرف الآخر نوعية أخرى من المدراء يختصر دور العلاقات العامة إلى مجرد استقبال الضيوف وإعداد برامجهم. وبحثنا هذا هو محاولة لإلقاء نظرة سريعة على العلاقات العامة في الأجهزة الأمنية بين النظرية والتطبيق واسأل الله أن يوفقني في ذلك فان وفقت فمن الله وحده وله الفضل والمنة وان لم أوفق فمن نفسي والشيطان. اما أسباب ودواعي الاهتمام بالعلاقات العامة فهي: **.(زياد الشرمان وعبد الغفور عبد السلام ، 2009)**

- **تزايدت قوة ونفوذ الرأي العامـ وخاصة في المجتمعات الديمقراطية، وذلك لتزايد وعي الرأي العام.**
- **كبر حجم المنظمات الصناعية والتجارية وما صاحب ذلك من تضخم عدد الأفراد العاملين في هذه المنظمات.**
- **تزايد التنافس فيما بين المنظمات الربحية ناحية، وبين المنظمات العامة من ناحية.**
- **تزايد أهمية المسئولة الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع وتحقيق التفاعل الاجتماعي مع نظمه المختلفة.**
- **الاستجابة لجامعات الضغط وجماعات الاهتمام المختلفة في المجتمع، وضرورة الاستجابة لمثل هذه الجماعات والسعي للحصول على تأييدها ودعمها.**

أهداف العلاقات العامة.

كل ادارة من إدارات المؤسسة العامة للبريد لها أهداف تسعى لتحقيقها , وتظهر أهداف ادارة اعمالالعلاقات العامة من الدور الذي تقوم به العلاقات العامة في المجال الإداري بمعنى أن ادارة اعمالالعلاقات العامة تهدف إلى إيجاد وخلق التفاهم المتبادل بين المؤسسة وجمهورها , وكذلك إقامة سمعة طيبة لها في أوساط العمل , والمحافظة على استمرار الاتصالات فيما بينهم , مع التصدي لأي محاولة للنيل من هذه العلاقة أو السمعة أو الاتصالات. وبشكل عام فإنه يراعى في تحديد أهداف ادارة العلاقات العامة أن تكون : (عادل حسن ، 2005)

- **محددة وواضحة وصريحة ومفهومة.**
- **واقعية وعملية من حيث قابليتها للتحقيق وإمكانية التنفيذ.**
- **مرتبطة بأهداف المؤسسة ككل.**

- **الأهداف الأساسية للعلاقات العامة في جميع المؤسسات :**

- تقدم المؤسسة العامة للبريد إلى الجمهور من حيث أهدافها وسياساتها وجهودها الإنتاجية أو الخدمات التي تقدمها إلى جماهيرها.
- تقديم تفسير للادارة اعمالعن الاتجاهات والآراء الخاصة بالجماهير عن المؤسسة.
- كسب رضاء أو موافقة الجمهور عن أنشطة المؤسسة ،وخدماتها ومنتجاتها.
- إرشاد ادارة الاعمالفي اتخاذ القرارات ورسم السياسات الصحيحة.

ويمكن إبراز الأهداف التي تسعى ادارة العلاقات العامة إلى تحقيقها بشكل مفصل كما يلي: (الياس سلوم ، 2010)

- دعم الصلة مع أجهزة الإعلام.
- العمل على كسب تأييد الرأي العام وثقته بإمداده بالمعلومات الصحيحة والحقائق عن مشروعات المؤسسة العامة للبريد وخدماتها.
- تكوين صورة طيبة ومركز ممتاز للمؤسسة لدى الجمهور الخارجي.
- الإعلام عن أهداف المؤسسة وأوجه نشاطها.
- نشر الوعي بأهمية الخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- نشر الوعي بما يتعلق بنشاط المؤسسة على المستوى الوطني.
- كسب ثقة الجمهور الخارجي وتعاونه.
- ربط العاملين بعلاقات وطيدة وإيجاد روح التفاهم بينهم.
- دعم العلاقة بين المؤسسة والأجهزة الأخرى.
- دعم العلاقات الإنسانية بين جموع العاملين بالمؤسسة.
- نشر الوعي داخل المؤسسة.
- دعم التعاون المثمر بين العاملين والإدارة.
- إيجاد درجة عالية من الترابط بين إدارات المؤسسة.
- تنمية المستوى الثقافي والاجتماعي للعاملين بالمؤسسة.
- رفع الروح المعنوية للعاملين وتلبية مطالبهم.

وهناك من الكتاب من اشار الى ان العلاقات العامة في المنظمات الحديثة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها ما يلي:

- العمل على ربط المنظمة بالمجتمع من خلال تحقيق الإتصال المستمر بين المنظمة والمجتمع.
- التأثير في الرأي العام،والحصول على تأييده ودعمه ورضاه للقرارات والتصرفات والسياسات الخاصة بالمنظمة.
- كسب تأييد الجمهور الداخلي للمنظمة من العاملين للسياسات والقرارات الصادرة من المنظمة.
- المحافظة (أوتعزيز) على العلاقات الطيبة والوطيدة بين المنظمة والجماهير.
- المحافظة على صورة المنظمة والانطباع الذهني عنها its imags لدى جماهير المنظمة والرأي العام.
- الرد على أي شائعات يرددها المنافسين حول المنظمة.

- التعريف بنشاط الجهاز ((وسيلة في التعريف الصحيح المقنع بنشاط الجهاز وكسب تأييد الجمهور والرضا عنه))
- البحث وجمع المعلومات ((إجراء بحوث الرأي والاستطلاع وجمع معلومات عن الشركات المنافسة ومنتجاتها وجماهيرها وكذلك معلومات عن الشركة ومنتجاتها))
- الاتصال ((توفير قنوات الاتصال المناسبة في الاتجاهين من المنظمة إلى الجماهير ومن الجماهير إلى المنظمة ام عن طريق الاتصال الشخصي او الاتصال الجماهيري))
- تخطيط برامج العلاقات العامة وتنفيذها ((تضع خطط وقائية و علاجية لتحسين صورة المنشاة الذهنية لدى الجماهير وتقسم إلى خطط طويلة ومتوسطة وقصيرة المدى))
- التقييم ((تقوم بتقييم برامجها وخططها تقيم قبلي وتقيم مرحلي (أثناء التنفيذ) وتقيم بعدي))
- التنسيق ((تعتبر جهاز تنسيقا بين إدارات المنشاة المختلفة ، وكذلك التنسيق بين المنشاة وجماهيرها)) .

أنشطة العلاقات العامة.

للقيام بالوظائف السابقة وتحقيق الأهداف المرجوة فان على ادارة اعمالالعلاقات العامة القيام بالأنشطة والأعمال والتي تتركز في معظمها في الجوانب الإعلامية والاتصالية باعتبارها النشاط الرئيسي للعلاقات العامة والمتمثلة فيما يلي: (علي القضاة ، 2012)

- القيام بدور المركز الإعلامي الرئيسي للمؤسسة وقناة الاتصال الرسمية بين المؤسسة وجماهيرها.
- تزويد الجمهور من خلال وسائل الإعلام المناسبة بالحقائق والآراء بما يجعله على دراية ومعرفة بسياسات المؤسسة آخر ما وصل إليه من تطور في خدماته الحديثة.
- جمع المعلومات عن مدى التغير في اتجاهات الجمهور نحو سياسات وأعمال المؤسسة.
- تخطيط وادارة اعمال البرامج الإعلامية الخاصة بالمؤسسة.

التنظيم الاداري للعلاقات العامة.

ان العلاقات العامه لها العديد من الهياكل الإداريه شأنها شأن اي اداره داخل المنظمة ولكن هذا الجهاز أكثر خطوره من غيره من حيث الدور الذي يلعبه في التحكم في العمليات الاتصاليه التي تتم بين المستويات الإداريه العليا والوسطى والدنيا وكذلك تكوين الصوره الذهنيه للمؤسسه بالنسبة للجمهورين الداخلي والخارجي وهناك بعض المؤسسات ترى ضرورة وضع العلاقات العامه في الاداره الوسطى نظرا لما يمكن ان تلعبه مثل هذه الاداره في تكوين اتصال ناجح بين الاداره العليا والاداره الدنيا ولكن ـ في رأيي ـ انه يجب وضعها في مستوى الاداره العليا لسببين :

1 ـ الدفاع عن المؤسسه ضد اي استقطاعات ماديه يمكن ان تؤثر على أداء هذا الجهاز الاتصالي .

2 ـ وكنتيجه للسبب الأول يمكن لجهاز العلاقات العامه ان يدافع عن العاملين في الاداره المباشره (الاداره الدنيا) ضد تعنت الاداره العليا ووضع العلاقات العامه في الهيكل الإداري يمكن ان يأخذ وضعه الصحيح حسب اقتناع الاداره العليا

بأهمية هذا الجهاز فهناك بعض الادارات التي تعتبر العلاقات العامه ليست أكثر من ادارة اعمالللدفاع عن المؤسسه في اوقات الأزمات ومادامت لاتتعرض المؤسسه لأزمات فجهاز العلاقات العامه ليس له اهميه وهناك ادارات أخرى تعتبرها على انها ادارة اعمالتنفيذيه تقع في اخر الجهاز التنفيذي ولاداعي لوضعا في محل مشاركه في ادارات اتخاذ القرارات ليس أكثر فهي ادارة اعمالاتصاليه وهناك اخرون لايعترفون أساسا بهذه الاداره ولايملكون ادنى علم بالدور الذي يمكن ان تقوم به هذه الاداه في النهوض بالمؤسسه وفي النهايه يجدر بنا الاشاره إلى انه يجب أن تعمل ادارة اعمالالعلاقات العامه في شكل فريق عمل يسعى لتحقيق اهداف عامه ينتج عنها اهداف تفصيليه في مجملها تحقق الهدف العام للمؤسسه وكذلك تعمل في اطار مراعاة مصلحة المجتمع. هنالك مبادئ اسايسة للتنظيم: 1/وحدة القيادة . 2/تسلسل القيادة. 3/التخصص . 4/التنسيق . 5/تفويض السلطة .

فنون (أساليب) العلاقات العامة :

إذا اتفقنا على أن العلاقات العامة تشكل عملية هامة في تزويد الجمهور بكل الحقائق المتصلة بموضوع ما ، وتمكينه من تكوين آراء منطقية سليمة حول المسائل المتفق عليها أو ربما المختلف عليها ، فإن أكثر الناس معرفة هم أقدرهم على الوصول إلى آراء واختيارات ذكية تقوم على أساس التفكير العقلي 0 والحقيقة أنه عن طريق التعليم الرسمي واتساع نشر المعرفة بوسائل الاتصال الحديثة أصبح لدى الناس كثير من البيانات حول أي موضوع يطرأ في المجتمع 0 من هنا يمكن أن نحدد أساليب (الخطوات) التي يمكن أن تتبعها وحدة العلاقات العامة والإعلام التربوي لتحقيق الأهداف " ديناميكية العلاقات العامة " في الآتي : (جابر العلي ، 2012)

1 ـ البحث والتحري : وهي أهم الخطوات التي تنبني عليها المقومات الأساسية لنجاح نشاط العلاقات العامة ، فالجهاز أو المؤسسة التي تنتمي إليها هذه ادارة الاعمالبحاجة إلى معرفة آراء المجتمع وردود الفعل عند اتخاذ أي قرار أو تنفيذ أي نشاط ، لذا ينبغي الإجابة في نهاية البحث عن سؤال مهم مفاده : ماذا الذي يجري الآن ؟

2 ـ التخطيط : وتشمل تحديد الأهداف القصيرة والطويلة المدى ، ورسم البرامج التنفيذية 00 وهنا ينبغي الإجابة عن : ما الذي يجب القيام به ؟

3 ـ التنفيذ : وهي الخطوة التي تتضمن القيام بتنفيذ البرنامج الموضوع من خلال " التواصل " الذي يسعى إلى تحقيق الهدف الأساسي من البرنامج المعد سواء لتعريف المجتمع بالمعلومات المطلوبة أو لخلق علاقة إنسانية واجتماعية في البيئة التربوية 00 وتجيب عن سؤال : كيف يمكن أن ننفذ الاتصال بأيسر السبل وأقواها تأثيرا ؟

4 ـ القياس والتقويم : وهنا تسعى ادارة الاعماللمعرفة ما حققه البرنامج 00 وفي هذه الخطوة نجيب على السؤال الأساسي : ماذا حققنا من نتائج ؟

5 ـ التوثيق : حيث سيساعد ذلك في تدعيم بنك المعلومات للرجوع إليها عند الحاجة 00 وهنا نسأل : كيف نوثق هذا النشاط ليسهل الرجوع إليه عند الحاجة ؟

صناعة العلاقات العامة.

هي ادارة أشبه بالديكور يضع فيها صاحب الشركة أو مدير المؤسسة من يريد أن يجامله من الموظفين، لأنها لا تخرج عن كونها عملا بلا أي مهام. تلك هي الصورة الذهنية التي كانت إلى وقت قريب مطبوعة في الأذهان عن العلاقات العامة في المنطقة العربية.إلا أنه نتيجة لشدة تنافس المؤسسات العربية في ظل اقتصاديات السوق، والسعي لجذب

شريحة من السوق، أصبحت المؤسسات أيا كان نشاطها تهتم بصناعة صورة ذهنية إيجابية عند جمهور المستهلكين، وتقييم مدى فهمه لطبيعة المؤسسة.(محمد الدومي ، 2012)

يضاف إلى ذلك، تنمية العلاقات داخل المنظمة، بما يحسن أداءها الإنتاجي ككل، فالعلاقات العامة أداة إدارية تساعد على تقييم مواقف الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسات، وتساعد على تحقيق التقارب بين سياسات وإجراءات المؤسسة واهتمامات جمهورها.ومن هنا تطورت العلاقات العامة في منطقتنا العربية لتصبح صناعة ناشئة، فتشير الجمعية الدولية للعلاقات العامة في عام 2005 إلى أن الشركات العربية الأعضاء بها بلغت 85 شركة، استأثرت السعودية بالعدد الأكبر منها، وهو 32 شركة، تليها مصر "18"، ثم الكويت "15"، فالإمارات "5"، فالبحرين "2"، ثم لبنان والسودان وسوريا "1" لكلٍ.

ولا تتوافر أرقام محددة حول حجم هذه الصناعة التي توفر وظائف وقطاعات جديدة يمكن للشباب ليس العمل فيها فقط، بل إقامة هذا النوع من الشركات أيضا.ويرى د.عبد المطلب عبد الحميد الأستاذ بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية في مصر أن إدراك مفهوم العلاقات العامة بدأ يتغير بدليل تنامي عدد الشركات في منطقتنا العربية. ويشير إلى أن هناك مهام رئيسية للعلاقات العامة وهي إرضاء العميل "الزبون"، والمجتمع، والعاملين داخل المؤسسة.ومن مظاهر التغيير التي يلمحها د.عبد المطلب في التعامل العربي مع العلاقات العامة، هو ظهور مراكز خدمة العملاء، كأحد أنشطة العلاقات العامة في الكثير من شركات القطاع الخاص، وهذه المراكز هدفها الوحيد هو راحة العميل، وبناء جسور من الثقة بين الشركة والعميل.وفي المقابل، ما تزال المؤسسات الحكومية عاجزة عن إدراك هذا الدور الهام، والدليل على ذلك الكثير من القرارات التي تتخذ، ثم تلغى لأنها لم تراع الجمهور ولم تعرف اتجاهاته.

مهام العلاقات العامة .

ولكن كيف يمكن تحقيق مهام العلاقات العامة، في هذا الصدد يشير د.علي عجوة أستاذ العلاقات العامة عميد كلية الإعلام الأسبق بجامعة القاهرة إلى ضرورة وجود (7) إدارات تابعة لأي شركة متخصصة في العلاقات العامة، لها وظائف محددة، وهذه الإدارات هي :(محمد الدومي ، 2012)

*ادارة العلاقات الإعلامية: وهي مسئولة عن الاتصال بوسائل الإعلام وإعداد تقارير عما تنشره عن المؤسسة.

*ادارة الشئون العامة: وتنظم اللقاءات الدورية مع المحللين الاقتصاديين لإطلاعهم على وضع المؤسسة المالي ومشاريعها الاستثمارية لتدعيم العلاقات معهم وجذب مستثمرين جدد.

*قسم شئون المستهلكين: وهو يقوم بتوثيق الصلة مع العملاء وذلك بإعداد المطبوعات التي تبين مزايا السلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة.

*قسم الشئون القانونية: وهو يتابع التشريعات والقوانين ذات الصلة بالمؤسسة وإعداد الدراسات بهذا الشأن.

*ادارة الشئون الداخلية: ويتابع شكاوى العاملين وتظلماتهم وإعداد برامج النشاط الاجتماعي والثقافي والرياضي.

*ادارة للنشطات: وهي خاصة بتنظيم المعارض والندوات وتسهيل سفر مسئولي المؤسسة.

*ادارة للتصميم والإنتاج: وهي تتولى المهام الفنية الخاصة بإنتاج المطبوعات والمواد المرئية، كالنشرات، والكتيبات، وأفلام الفيديو.

خطوات العلاقات العامة.

إذا اتفقنا على أن العلاقات العامة تشكل عملية هامة في تزويد الجمهور بكل الحقائق المتصلة بموضوع ما، وتمكينه من تكوين آراء منطقية سليمة حول المسائل المتفق عليها أو ربما المختلف عليها، فإن أكثر الناس معرفة هم أقدرهم على الوصول إلى آراء واختيارات ذكية تقوم على أساس التفكير العقلي .من هنا يمكن أن نحدد الخطوات التي يمكن أن تتبعها وحدة العلاقات العامة في أي منظمة لتحقيق أهدافها، وهي :(علي الزعبي ، 2011) و(علي الزعبي ، 2012)

1.البحث والتحري:وهي أهم الخطوات التي تنبني عليها المقومات الأساسية لنجاح نشاط العلاقات العامة، فالمنظمة بحاجة إلى معرفة آراء المجتمع وردود الفعل عند اتخاذ أي قرار أو تنفيذ أي نشاط، لذا ينبغي الإجابة في نهاية البحث عن سؤال مهم مفاده: ماذا الذي يجري الآن؟

2.التخطيط:وتشمل تحديد الأهداف القصيرة والطويلة المدى، ورسم البرامج التنفيذية، وغيرها. وهنا ينبغي الإجابة عن: ما الذي يجب القيام به؟

3.التنفيذ:وهي الخطوة التي تتضمن القيام بتنفيذ البرنامج الموضوع من خلال "التواصل" الذي يسعى إلى تحقيق الهدف الأساسي من البرنامج المعد سواء لتعريف المجتمع بالمعلومات المطلوبة أو لخلق علاقة إنسانية واجتماعية. ويجيب هذا الإجراء عن سؤال: كيف يمكن أن ننفذ الاتصال بأيسر السبل وأقواها تأثيرا؟

4.القياس والتقويم:وهنا تسعى ادارة الاعماللمعرفة ما حققه البرنامج، وقياس مدى تأثّر واستفادة الجمهور منه، وفي هذه الخطوة نجيب على السؤال الأساسي: ماذا حققنا من نتائج؟

5.التوثيق:حيث سيساعد ذلك في تدعيم بنك المعلومات للرجوع إليها عند الحاجة، وهنا نسأل: كيف نوثق هذه التجربة؟ ليسهل الرجوع إليها عند الحاجة.

الشكل (9-1)

خطوات العلاقات العامة

المصدر: (من إعداد المؤلفان، 2013)

مهام ومواصفات رجال العلاقات العامة.

هنالك الكثير من المهام التي لايمكننا حصرها هنا ولكننا سنوضح بعضها: (علي الزعبي ، 2011) و(علي الزعبي ، 2012)

- **خلق علاقة ودية بالجماعة سواء من العاملين داخل المركزاو خارجه أو الجماهير**
- **اعتبار موظف العلاقات العامة ناطق رسمي باسم المركز**
- **وضع استراتيجية معينة للاتصالات**
- **مسؤلية العلاقات العامة عن المطبوعات المختلفة التي يصدرها المركز من حيث اعدادها والاشراف عليها**
- **تزويد الصحافة بأخبار المنظمة والجهاز**

لنجاح عملية التخطيط " الخطة المتوسطة وطويلة المدى " تقوم ادارة اعمالالعلاقات العامة بتوظيف مجموعة من الوسائل الاتصالية بحسب المدة الزمنية التي تستغرقها الخطة ومن هذه الوسائل الاجتماعات والمؤتمرات واللقاءات

هناك شروط أساسية لا بد من توفرها في المشتغلين بمهنة العلاقات العامة أيا كان نوع المؤسسة التي يعملون بها يضاف إلى ذلك بعض الصفات الخاصة التي تتفق مع طبيعة عمل كل مؤسسة والتي تتطلب من رجال العلاقات العامة المقدرة على فهم طبيعة هذا العمل وتكييف وسائل التنفيذ وأساليب التطبيق لتتفق مع حاجات كل مؤسسة. يمكن تصنيف صفات ومؤهلات المشتغلين بالعلاقات العامة في أربع مجموعات، وهي:

- **الصفات الشخصية.**
- **المهارات الإتصالية.**
- **الإعداد العلمي.**
- **النواحي الأخلاقية.**

الجماهير والراي العام .

الجماهير- أو بمعنى أدق جماهير المنظمة - والإتصال بها هو جوهر عمل العلاقات العامة. وتتبع أهمية الجماهير من تأثيرها الحاسم على المنظمة وبقائها ونموها، ويتمثل ذلك فيما تكونه من رأي عام تجاه المنظمة لا تستطيع تجاهله.ويعني اصطلاح الجمهور أي مجموعة ذات صلة وارتباط بمنظمة ما.وعلى ذلك تشمل جماهير المنظمة جيرانها، وعملائها، وموظفيها، والمنافسين، والجهات الحكومية ذات العلاقة بالمنظمة. أيضا يمكن تعريف الجمهور بأنه"مجموعة الأفراد والهيئات الذين تربطهم بالشركة آية علاقة، سواء من حيث التعامل أو من حيث التواجد المكاني،سواء كانت هذه العلاقة حالية أو متوقعة بحكم الظروف والخصائص.ويتضح من هذا التعريف أن: (علي الزعبي ، 2011) و(علي الزعبي ، 2012)

- **أن الجمهور لا يقتصر على الأفراد الطبيعيين.**
- **أن أساس تكوين جمهور الشركة أساس مزدوج.**
- **أن جمهور الشركة يشمل أولئك الأفراد المتعاملين معها أو المتواجدين بجوارها سواء في الوقت الحاضر أو من المحتمل أن يصبحوا كذلك في المستقبل.**

ووفقا للتعريف السابق فأنه يمكن تقسيم جمهور الشركة إلى قسمين رئيسيين هما:

- **أولاً: جمهور التعامل: وهو يشتمل على الأفراد والهيئات التي تتعامل معهم الشركة ويشمل: الجمهور الخارجي. والجمهور الداخلي.**

أما الرأي العام فيمكن تعريفه:

بانـه هـو مجموعـة آراء الأفـراد بالنسـبة لموضـوع معـين يـؤثر علـى هـؤلاء الأفـراد" أيضـا يمكـن تعريفـه بإنه"مجموعـة مـن وجهـات النظر يعتنقهـا أشـخاص ذوي إهتمـام بالموضـوع. ويمكـن صـياغة العلاقـة بـين المصـالح الشخصية والرأي العام على الوجه التالي: الرأي العام هو التعبير الجماعي للعديد من الإفراد عن آرائهم. ولا يستمر الرأي موجود لفترة زمنية طويلة ما لم يشعر النـاس أن مصالحهم الشخصية سوف تتـأثر فعليـا ويحدد الـرأي أسـاس بالمصلحة الشخصية أوالاهتمام الشخصي.

تعريف البحث والتطوير .

ان مصطلح البحث والتطوير (بالإنجليزية research and development ويشيع استخدام الاختصار D&R)، هو أحد أبرز المصطلحات المتداولة في أوساط البحث العلمي. منظمة التعاون الاقتصادي والتطوير OECD تعرّف البحث والتطوير على أنه "العمل الإبداعي الذي يتم على أساس نظامي بهدف زيادة مخزون المعرفة، بما في ذلك معرفة الإنسان، الثقافة والمجتمع، واستخدام مخزون المعرفة هذا لإيجاد تطبيقات جديدة".في ظل التنافس المحموم بين الدول والشركات في عالم يتغير بسرعة، فقد بات من الضروري التركيز على قطاع البحث والتطوير بهدف مراجعة وتنقيح التصاميم والتقنيات المتوفرة، وزيادة كفاءة عمليات الإنتاج وتحسين المنتجات الحالية وابتكار منتجات جديدة من أجل مواجهة المنافسين ومتابعة التغيرات المستمرة في رغبات الزبائن. (علي الزعبي ، 2011) و(علي الزعبي ، 2012)

بالإضافة للأهمية العلمية والتقنية لنشاطات البحث والتطوير، فإن نشاطات البحث والتطوير من الناحية الاقتصادية تعكس رغبة الدولة أو المؤسسة في أن تتنازل عن جزء من إيراداتها وأرباحها الحالية في سبيل تحسين كفاءتها وإيراداتها المستقبلية وذلك عبر توظيف جزء من الإيرادات الحالية للدولة أو المؤسسة في أنشطة بحثية يؤمل أن تؤتي ثمارها في المستقبل. إلا أن الكثير من الأبحاث قد لا تأتي بالنتائج المرجوة، وهو ما يطرح العديد من التحديات أمام ممولي الأبحاث. ففي مجال الأدوية في الولايات المتحدة مثلاً ًفإن من كل عشرة أدوية محتملة تتجاوز الأبحاث الأساسية هناك دواء واحد فقط ينجح في تجاوز كل مراحل التطوير وينجح في الوصول إلى السوق. ولذا فمن الشائع في الولايات المتحدة أن تركز الجامعات على الأبحاث والتجارب الأساسية في مجال الأدوية في حين تكرس الشركات جهودها على تطوير الأدوية المحتملة التي تخرج بها نتائج أبحاث الجامعات.هذا وتقوم العديد من الدول بتقديم الحوافز والإعفاءات الضريبية للشركات والمؤسسات التي تقوم بالبحث والتطوير. وفي كثير من الأحيان تتحالف عدة شركات أو مراكز أبحاث أو دول معاً ً في تحالفات للبحث والتطوير، ولعل من أشهر تلك التحالفات هو برنامج الإطار السابع (Seventh Framework Programme (FP7 الخاص بدول الاتحاد الأوروبي.

في عام 2006 كان أكبر المنفقين على البحث والتطوير في العالم هم الولايات المتحدة (343 مليار دولار سنويا ً)، يليها الاتحاد الأوروبي (231 مليار دولار)، ثم الصين (136 مليار دولار) ثم اليابان (130 مليار دولار). وعند مقارنة الإنفاق على البحث والتطوير كنسبة إلى الناتج المحلي الإجمالي للدول، فإن أكبر عشرة دول هي إسرائيل (4.5%)، السويد (3.7%)، فنلندة (3.45%)، اليابان (3.4%)، كوريا الجنوبية (3.2%)، سويسرا (2.9%)، آيسلندة (2.8%)، الولايات المتحدة (2.6%)، ألمانيا (2.5%) ثم النمسا (2.45%). وبشكل عام فإن متوسط ما تنفقه شركة صناعية في الولايات المتحدة على البحث والتطوير هو 3.5% من إيراداتها. إلا أن هذه النسبة تختلف بشدة من شركة إلى أخرى. فشركات التكنولوجيا العالية High-Tech كثيراً ً ما تنفق نسب كبيرة من إيراداتها على الأبحاث. فشركة نوفارتس للأدوية مثلاً ً تنفق 15.1% من إيراداتها على البحث والتطوير، وتصل النسبة في شركة مثل إريكسون إلى 24.9% من إيراداتها. (علي الزعبي ، 2011) و(علي الزعبي ، 2012)

مفهوم البحث و التطوير.

يعد نشاط البحث و التطوير ,المغذي الرئيسي للإبداعات التكنولوجية و خاصة في المؤسسات الكبيرة التي تتوفر على مخابر و إمكانيات مادية و بشرية معتبرة, و لفهم معنى البحث و التطوير سوف نعرف كل كلمة إلى حدى, ثم نعطي تعريف شامل للبحث و التطوير.

و كلما كبر حجم المؤسسة, كلما أدى ذلك بالضرورة إلى تكوين وظيفة خاصة بالبحث و التطوير, مع العلم أن لها خصوصيات يجب مراعاتها, و مؤشرات تقييمها صعبة التحديد, و نتائجها مرتبطة بالتسيير الفعال, و التنقل الجيد بينها

و بين الوظائف الأخرى, إضافة إلى الكفاءة الفنية للعمال القائمين بنشاطات البحث و التطوير.
البحث :و يتضمن ما يلي: (علي الزعبي ، 2011) و(علي الزعبي ، 2012)
أ -البحث الأساسي :
يتمثل في "الأعمال التجريدية أو النظرية الموجهة أساسا إلى الحيازة على معارف تتعلق بظواهر و أحداث تم ملاحظتها دون أية نية في تطبيقها, أو استعمالها استعمال خاص.

خاتمة الفصل التاسع

لقد تناول هذا الفصل وظيفة العلاقات العامة وتعرف على أنها " علم وفن اجتماعي يختص بتحليل الاتجاهات والمواقف والتنبؤ بها وتقديم المشورة لادارة اعمالالشركة حول الامور التي تمس هيكلها التنظيمي ورسالتها ورؤيتها وخططها وبرامجها وعلاقتها مع الداخل والخارج " وتعرف العلاقات العامة بأنها " نشاط إداري مخطط، يهدف لتحقيق الرضا والتفاهم المتبادل بين الشركة وزبائنها من خلال برامج تستند على مبدأ المسؤولية الإجتماعية "، وتتألف من النشاطات التي تؤثر بالرأي العام وتكوين النوايا الحسنة عن الشركة ومنتجاتها واصحابها وانجازاتها وأنشطتها وما المواقع للشركات إلا أكبر مثال على فلسفة العلاقات العامة، وهي تتمتع بالمصداقية والمرونة وغالباً ما ترتبط برأس الهرم في الشركة، ومن أدوات العلاقات العامة الأخبار / القصص الخبرية والقاء المحاضرات وتنظيم المناسبات الخاصة مثل المؤتمرات والرحلات الصحفية والعروض النارية والعروض الليزرية والتسويق المتحرك الذي ينظم رحلات ترويجية سياحية إلى الزبائن حيث يوجدون والمواد المكتوبه والأفلام.

أسئلة الفصل التاسع

يتكون هذا السؤال من (14) فقرة ، لكل فقرة عدة إجابات، واحدة منها فقط صحيحة، ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة لكل فقرة وعلى الترتيب:

1. الملقب بأبى العلاقات العامة هو :
أ. العالم الرائد ايفي لي (Lee Ivy)
ب. بيتر دركر .
ج. ستانتون .
د. ادم سميث .

2. ما تمثل انها " نموذجاً إدارياً متخصصاً بتنظيم عملية التواصل بين المؤسسات و الشركات من جهة و الأفراد و التشكيلات الاجتماعية الإنسانية من جهة أخرى" ، هي :
أ. ادارة العلاقات العامة.
ب. ادارة التوظييف .
ج. ادارة البحث والتطوير .
د. ادارة الدراسات والتطوير .

3. من خصائص ادارة العلاقات العامة :
أ. أنها وظيفة ذات أنشطة مستمرة.
ب. أنها وظيفة متميزة ذات طبيعة خاصة.
ج.أنها وظيفة إتصالية ذات تأثير متبادل.
د. جميع ما ذكر صحيح .

4. ان عناصر ادارة العلاقات العامة هي :
- وجـــود فريــق.

ب. الجهود المبذولة مع إقامة العلاقات الطيبة واستمرارها.
ج.أطراف العلاقات الطيبة.
د. جميع ما ذكر صحيح .

5. المرحلة الثانية من مراحل لكسب ثقة الرأي العام هي:
أ. التعريف.
ب. الفهم.
ج.الحكم.
د. جميع ما ذكر صحيح .

6. ان وظائف العلاقات العامة هي:
أ.البحث والتخطيط.
ب.الإنتاج .
ج.التنسيق والادارة.
د. جميع ما ذكر صحيح .

7. ان برامج العلاقات العامة هي :
أ.البرامج الوقائية.
ب.البرامج العلاجية.
ج.(أ +ب) صحيحان .
د. البرامج العامة والخاصة .

8. ان اهم مرتكزات ودعائم العلاقات العامة هي :

ا.الاستناد إلى أداء نافع وانجازات ملموسة.
ب.الاعتماد على المبادأة والمبادرة الأعتماد على المنهج العلمي.
ج.الإعتماد على المعلومات والأخبار الصادقة.
د. جميع ما ذكر صحيح .

9. أنواع العلاقات العامة .
- العلاقات العامة الداخلية .
- العلاقات العامة الخارجية.

9. يراعى في تحديد أهداف ادارة العلاقات العامة أن تكون :

أ. محددة وواضحة وصريحة ومفهومة.

ب. واقعية وعملية من حيث قابليتها للتحقيق وإمكانية التنفيذ.

ج.مرتبطة بأهداف المؤسسة ككل.

د. جميع ما ذكر صحيح .

6. الخطوة الخامسة من الخطوات التي يمكن أن تتبعها وحدة العلاقات العامة في أي منظمة لتحقيق أهدافهاهي .:
أ.البحث والتحري .
ت. التخطيط .
ج.التنفيذ.
د. التوثيق.

7. يمكن تصنيف صفات ومؤهلات المشتغلين بالعلاقات العامة في أربع مجموعات، وهي:
أ. الصفات الشخصية.
ب. المهارات الإتصالية.
ج.الإعداد العلمي والنواحي الأخلاقية.
د. جميع ما ذكر صحيح .

13. ان استخدام الاختصار (D&R)، يشير الى :
أ. البحث والتطوير .
ب. التكنولوجيا والتقنية .
ج. العلاقات العامة .
د. الدراسات والعلاقات .

14. الأفراد والهيئات التي تتعامل معهم الشركة ويشمل: الجمهور الخارجي. والجمهور الداخلي، يقصد به :

أ. جمهور التعامل .
ب. الراي العام .
ج. الجمهور المرتقب .
د. الجمهور الخاص .

مراجع الفصل التاسع

- احمد دودين ، 2013،الادارة الحديثة (وظائف المنظمة) ، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .
- علي الزعبي ، 2013، مبادئ الادارة – الاسس والاصول العلمية ، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .
- فيصل الشواورة ، 2011، مبادئ الادارة من الالف الى الياء (مفاهيم نظرية ومنطلقات عملية) ، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن ، ص288.
- صلاح النعيمي ، 2013، الادارة ، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن، ص280 – 286 .
- زياد الشرمان وعبد الغفور عبد السلام ، 2009، مبادئ العلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن، ص15 – 17 .
- عادل حسن ، 2005 ، العلاقات العامة، ط3، دار النهظة للنشر ، بيروت – لبنان ، ص25- 30
- الياس سلوم ، 2010 ، تقنية العلاقات العامة، ط2، دار الرضا للنشر ، ص132-135 .
- علي القضاة ، 2012 ، العلاقات الدولية ، ط1، دار النهظة للنشر ، بيروت – لبنان.
- جابر العلي ، 2012 ، أفضل الطرق للظهور في وسائل الإعلامن ط1 ، دار الرضا للنشر .
- محمد الدومي ، 2012 ، العلاقات العامة والمراسم والبرتوكول ، دار النهظة للنشر ، بيروت – لبنان
- عبد الناصر جرادات ولبنان الشامي ، 2010 ، مقدمة في العلاقات العامة ، ط1، دار اليازوري للنشر ، عمان – الاردن .
- علي الزعبي ، 2010، اساليب ومبادئ التسويق (مدخل منهجي – تطبيقي) ، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .
- علي الزعبي ، 2010، ادارة الترويج ، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .
- علي الزعبي ، 2011، الاتصالات التسويقية ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .

- Bertand R. Canfield and H. Fraizer Moore , Public Relations, Principles Cases and Problems, Irwin, Dorsey Limited:Georgetown, Sixth Edition, 2008.
- Charles S. Steinberg, Where Good PR Begins, Public Relations Sohrnal Sept, 2006.
- Edward J. Robinson, Communication and Public Relations , Charles E. Merril Book, Ons Columbos Ohio, 2007 .
- J. M. Goldstein, Pubting Employees in the Picture , Public Relations Journal C. March, 2011 .
- Johne. Marston, The Nature of Public Relations , McGraw- Hill Book Company, New York , 2005 .
- Sam Black, The Role of Public Relations In Management, Pitman Publishing , London, 2002 .

.2009- Scott M. Cutlip and Alen H. Center Effective Public Relations , Prentice – Hall,

حالة دراسية تطبيقية (1)

أفكار حول الإتصالات التسويقية والعلاقات العامة

ماذا يمكن للعاملين في الإتصالات التسويقية والعلاقات العامة في منطقتنا أن يتعلموا من الانتخابات الرئاسية الامريكية؟ هذه بعض الأفكار:حاولت منذ عدة شهور أن أتابع الانتخابات الأمريكية من منظور مختلف، يتصل بحقيقة كونها أكبر مهرجان تطبيقي لفنون الإتصال ومهارات العلاقات العامة، الجماهيرية منها والشخصية. وإذا كانت الانتخابات بشكل عام تعد اختبار قوة لمهارات العلاقات العامة، فإن الانتخابات الرئاسية الأخيرة في الولايات المتحدة، ومن قبلها الانتخابات الرئاسية الفرنسية، مثلتا دون شك أنموذجا لنجاح العلاقات العامة الشخصية المرتبطة بالكاريزما والطموح والتجديد.

وإذا أخذنا المرشحين اللذين خاضا الانتخابات الأخيرة، نستطيع ملاحظة مسارين واضحين ميزا كل مرشح عن الآخر، فبينما ركز أوباما على العلاقات العامة والإتصال الجماهيري، نجد أن ماكين وقع في فخ البروباغندا "الدعاية" إلى حد كبير، حتى أن بعض المراقبين ربط تراجع شعبيته بحجم البروباغندا المستخدمة في خطاباته وحملاته. (لعلكم تذكرون على سبيل المثال ادعاءه أن أوباما مسلم اشتراكي بعد شهور قليلة من اتهامه بعضوية كنيسة متشددة ثم الزعم إنه سيزيد الضرائب على الجميع فيما أي تلميذ أمريكي يدرك أن خطة أوباما لزيادة الضرائب تشمل أقل من عشر الأمريكيين). إذن، كان هنالك من ناحية عملية انتخابات بين العلاقات العامة والدعاية! في العام 2004، كانت الدعاية هي التي فازت لأنها عادة ما تكون أكثر قبولا في زمن الحرب (على الإرهاب أو غيره)، لكن الظروف المحيطة بانتخابات هذه السنة، وخاصة بعد انقشاع العتمة عن حقيقة الحرب، لم تترك مجالا حتى لأسير حرب سابق مثل ماكين أن ينجح فيما نجح فيه معظم الرؤساء الجمهوريون الذين فازوا في العقود الأخيرة.هزيمة البروباغندا: تعتمد الدعاية (أو البروباغندا) على تقديم معلومات غير صحيحة أو تفسيرات مختلقة للأحداث وبالتالي محاولة استقطاب الجمهور على أساسها، وهي في هذا السياق من أهم الأسلحة التي تستخدمها الأيديولوجيات الشمولية في تسويق نفسها خاصة وأنها تسمح بتقديم تفسيرات متعسفة للأحداث وقراءات غير سليمة للحقائق والأرقام. لذلك كان مفاجئا أن يعمد المرشح الجمهوري في الانتخابات الأمريكية الأخيرة إلى الاعتماد بشكل كبير ورئيسي على الدعاية كمكون أساسي للشق الإتصالي في حملته الانتخابية.

وبالطبع إذا أخذنا بعين الاعتبار تدهور شعبية سياسات الجمهوريين، خاصة مع الأزمة الاقتصادية الأخيرة وسياسات الرئيس بوش التي أصابت المواطن الأمريكي العادي في مقتل، وعدم وجود بديل جدي أو منطقي لدى ماكين يبعده عن هذه السياسات، يصبح مفهوما لماذا كان التركيز على الدعاية خياره الأمثل. ولم تخل حملة أوباما من دعاية مماثلة لكن بنسبة أقل، وكعامل ثانوي، مثل التركيز المفرط على ثروة ماكين والخلط بينها وبين ثروة زوجته، وارتباطه بجورج بوش وما إلى ذلك. الدرس المهم هنا يتمثل في أن هذه الدعاية، ومن الجانبين، لم تقنع أحدا (إلا من كان مستعدا لذلك بسبب مواقف مسبقة)، وهي حقيقة مهمة لأن المجتمعات التي يتاح فيها تبادل المعلومات بشكل مسؤول وحر لا تنجح فيها الدعاية إلا ما ندر (مثل حالة الحرب كما أسلفنا). كما أن التأثيرات المتراكمة لعصر المعلومات جعلت الجمهور أكثر قدرة على نقد وغربلة المعلومات التي يتلقاها والحكم على سلامتها بشكل أكثر موضوعية ودقة. هل يبدو غريبا، إذن، التذكير أن ماكين الذي اختار البروباغندا لا يجيد حتى استخدام الكمبيوتر، بينما يشكو أوباما من كثرة اعتماده على البلاكبري. وعلى طريقة كلنتون، نقول لكل من يحبون البروباغندا: إنه عصر المعلومات، يا.. ذكي!

العلاقات العامة وليس الحملة الإعلامية فقط: سواء في حالة ساركوزي أو أوباما، نحن أمام حالة شاب ابن مهاجر استيقظ ذات صباح وحلم أن يصبح رئيسا لبلاده! الأمر يتجاوز هامش الديموقراطيات الغربية إلى دور العلاقات العامة الشخصية التي تتجاوز بالضرورة مجرد الحملات الإعلامية، وإنما تتوسع لتشمل بناء الثقة بشكل متدرج وتطوير العلاقات مع أطياف المجتمع المعني والعمل المتأني والمتواصل للوصول إلى هدف واضح. دعوني أذكركم هنا أن أوباما كان أول عضو أمريكي من أصل أفريقي في مجلس الشيوخ، وأن كثيرا من الديمقراطيين بدؤوا منذ ذلك الوقت (عام 2005) التعامل معه باعتباره الأوفر حظا لاستعادة البيت الأبيض، ولكن ذلك لم يأت من فراغ.عمل المحامي وأستاذ القانون بجامعة شيكاغو باراك حسين أوباما الابن منذ انتخابه عضوا في المجلس التمثيلي لولاية إلينوي عام 1997 على نسج مجموعة متشابكة من العلاقات على عدة مستويات، الولاية لضمان انتخابه عنها للكونغرس، والحزب الديموقراطي لضمان موقعه على خارطة الترشيحات سواء للكونغرس أو للرئاسة، وعلى الصعيد الوطني لتقديم نفسه للأمة الأمريكية. في ذلك كله كانت الصورة التي رسمها أوباما لنفسه كسياسي مجدد وإصلاحي وبعيد عن النخبة القديمة المرتبطة بمجموعات المصالح (وما أكثرها) وقريب من الناس وفي المقدمة الشباب، وهي الصورة التي استفاد منها حتى في الانتخابات التمهيدية للحزب الديموقراطي، خاصة حين أبعد نفسه عن القضايا ذات الجدل الأخلاقي المختلفة مثل زواج المنحرفين وما إلى ذلك. ثم حين انتقلت الأمور إلى مواجهة الجمهور مباشرة استخدم أوباما تقنيات خطابية مختلفة، بحيث جعل الكثيرين من المتلقين يتعاملون مع

خطابته باعتبارها الإجابات التي ينتظرون على الأسئلة التي تدور في خلدهم. نعم، لقد استفاد كثيرا من خبرته المركبة كمحام وكأستاذ، لكنه لم يمارس الأستذة وتجنب الدخول في مهاترات جانبية كالتي كان خصمه يحاول جره إليها. كما استفاد كثيرا من حداثة عهده بالسياسة بحيث قلل السلبيات والمآخذ التي يمكن تسجيلها عليها مقابل سجل حافل من السنوات الطوال لمنافسه.

ولعلكم لاحظتم أن أوباما لم يقدم نفسه يوما باعتباره أسود أو أمريكي من أصل إفريقي أو داعية حقوق مدنية، فإضافة لكونه غير معني بذلك بسبب تنشئته المختلفة، فإنه كان يدرك ومن تجربتيه التمثيليتين السابقتين أن هكذا شعارات قد تفيده على صعيد محلي، ولكنه ستلعب ضده على صعيد وطني. لقد اختار أوباما رسائله ورسم صورته الشخصية بعناية ومهارة، ونسج حولها شبكة علاقات بشكل ناجح، لكن المشكلة التي وقع فيها تمثلت في أنه بشكل أو بآخر أفرط في تقديم الأمل. صحيح أن السبب يعود جزئيا لحجم المشاكل التي سيرثها عن جورج دبليو بوش، لكن المشكلة أن الإفراط في الأمل يجعل حتى أكبر الإنجازات يبدو ضئيلا أمام الأمل، وهو ما قد يؤثر بشكل كبير على صورته في الانتخابات القادمة.

أما ماكين، فالحقيقة أنه بقي أسيرا في رسم صورته الشخصية لما يعرفه الجميع عن قتاله وأسره في فيتنام، متناسيا حقيقتين الأولى أن بطولات فيتنام لا تثير الإعجاب إلا في نفس الأمريكيين البيض (هذه الانتخابات حسمها الناخبون غير البيض)، خاصة حين يكون المقصود قصفا جويا لمناطق مدنية، والثانية أنه لم يكن الوحيد الذي قاتل أو أسر أو أصيب. وقد استمر في رسم هذه الصورة بهذا الشكل حتى ليلة الاقتراع حين أعاد تأكيد هذه الفكرة (عن القتال دفاعا عن البلد) في رسالة بريد إلكترونية أرسلها للناخبين طالبا منهم مساعدته على صناعة التاريخ. وقد بدا إصراره على القتال غريبا في الوقت الذي يشكو فيه الناس من تأثيرات حربين مدمرتين على مصروف البيت، وليس الاقتصاد فقط.ماهو درسنا هنا؟ لاحظوا أننا لم نتحدث عن الحملة الإعلامية، وذلك لسبب بسيط، فهي وعاء ناقل أي وسيلة وليست هدفا بحد ذاته. أما الأهم فهو بناء العلاقات وترسيخها، وهو أمر صحيح سواء كنا نتحدث عن انتخاب رئيس أو بناء صورة رئيس تنفيذي أو ترويج وبناء سمعة علامة تجارية... دعوا الناس يثقون بكم! على طريقة كلنتون مرة أخرى، نقول للذين يختصرون العلاقات العامة في الحملات الإعلامية: إنها العلاقات.. يا ذكي!

حالة دراسية تطبيقية (2)

أفكار حول الإتصالات التسويقية والعلاقات العامة

الصورة والألف كلمة. ...الصور في عالم اليوم (سواء الصور الفوتوغرافية أو المتلفزة) تلعب دورا في غاية الأهمية والتأثير في بناء العلاقات والصورة الشخصية. بين المرشحين، أجاد أوباما اللعب على هذا الوتر بشكل مبكر، ولعلكم تذكرون في بدايات حملته الانتخابية لنيل ترشيح الحزب الديموقراطي حين ذهب في إجازة أنه اصطحب مجموعة من المصورين الصحفيين وسرعان ما تلقفت الصحافة الشعبية والاجتماعية صوره بملابس السباحة ونشرتها بشكل هوليوودي، كما لو كان ممثلا شهيرا وليس مرشحا رئاسيا!

تلك الصور لا يزال كثيرون يعتبرونها الإعلان الحقيقي لترشيح أوباما الابن للرئاسة فهي التي قدمته عمليا للجمهور العريض من الأمريكيين وخاصة أولئك الذين لا يقرؤون الصحف التقليدية وإنما يتصفحون المواقع المجتمعية في الإنترنت أو الصحف الخفيفة أثناء التنقل من وإلى العمل. لقد وصل إليهم باراك أوباما قبل منافسيه بوقت كثير ما أتاح له اللعب براحة على بناء علاقاته بهم وخاصة لجهة الثقة به في الوقت الذي كان منافسوه يخاطبون النخبة ورؤساء مجالس ادارة اعمالالشركات. من جهته، ماكين حاول استعادة صوره الفيتنامية من خلال وإعادة بث صور اسره في فيتنام، وباستثناء المحاولة التقليدية لإظهار نفسه أكثر نضارة من رجل في سن الثانية والسبعين، لم يبذل الرجل جهدا يذكر على صعيد تحسين أو تطوير صوره. لكن هنالك مجموعة من الصور التي أساءت له، فغالبية الصور الأرشيفية التي بثت له خلال الحملة كانت تظهره إما معترفا بهزيمته في انتخابات (ضد بوش في العام 2000، مثلا)، أو مع جمهوري آخر يعترف بهزيمته في الانتخابات (كما هي حال صورته الشهيرة مع المرشح الجمهوري بوب دول). لقد قدمته هذه الصور باعتباره رجلا مرتبطا بالخسارة وليس الفوز. درسنا هنا بسيط. الصورة الصحيحة، ووحدها الصورة الصحيحة، هي التي تساوي ألف كلمة.

الباب الثالث

وظائف العملية الإدارية

الفصل العاشر

وظيفة التخطيط PLANNING

تمهيد .
تعريف ومفهوم التخطيط .
أهمية التخطيط .
مداخل دراسة التخطيط .
مبادءي التخطيط .
فوائد التخطيط .
أنواع التخطيط .
مراحل التخطيط .
أنواع الخطط .
خاتمة الفصل الرابع .
أسئلة الفصل الرابع.
مراجع الفصل الرابع.

الفصل العاشر

وظيفة التخطيط PLANNING

أهداف الفصل:

ينبغي على القارئ أن يسعى من دراسته لهذا الفصل إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- التمييز بين مفهوم التخطيط ومفهوم التنبؤ .

2- معرفة مراحل إعداد الخطة لأهميتها .

3- التعرف على شروط ومزايا وخصائص التخطيط .

4- التعرف على مبادئ وخطوات ومعوقات عملية التخطيط .

5- التمييز بين أنواع الخطط الخمسة السياسات والقواعد والبرامج وغيرها .

6.التعرف على أنواع وإشكال التخطيط .

تمهيد . Introduction

يقتضي التخطيط الناجح أن يشارك في إعداده الهيئة الإدارية، العاملون، وحتى الأشخاص المتعاونون مع المنظمة من مؤيدين أو متطوعين. فمن إيجابيات هذه المشاركة الشاملة: أنها تقلل فرص الخلاف مستقبلاً، وأنها تجعل كل من شارك في إعداد الخطة معنياً بتحقيقها وملتزماً بها، وتوفر الوقت والجهد.صحيح أنه لا توجد طريقة مثلى أو نموذجية لإعداد الخطة، ولكن هناك قواعد أساسية لابد من مراعاتها لإنجاح عملية التخطيط، وهي انه من المهم أن تكون الخطة واضحة ومحددة بشكل دقيق ولا بدّ أن تكون الأدوار والمهام واضحة لدى المشاركين في إعداد الخطط أو تنفيذه ويجب أن يأخذ التخطيط بالاعتبار آراء وأفكار كل المشاركين في الإعداد والتخطيط هو التطلع نحو المستقبل، بمعنى ماذا تريد أن تصبح؟ ومن المهم جداً أن تحدد الاتجاه الذي سوف تسلكه وبمعنى آخر أن تحدد الأهداف

التي تنوي تحقيقها لأنها تختلف باختلاف طبيعة العمل والخدمة المقدمة، ولكن يجب أن تعي أنه بدون أهداف سوف تُبَّدد جهودك .(بلال السكارنة ، 2011) و (محمد عبد الغني هلال ، 2011) .

التخطيط من الوظائف القيادية والمهمة في ادارة الاعمال والتي يقع على عاتق القيادة الإدارية وجوب النهوض به كوظيفة أساسية تختص بها ادارة الاعمال العليا. ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات ادارة الاعمال التي تعمل على تنفيذ الخطة. والتخطيط هو الخطوة الأولى في العملية الإدارية حيث تحدد فيه ادارة الاعمالما تريد أن تعمل وماذا يجب عمله ، وأين ، وكيف ، وما هي الموارد التي تحتاج إليها لإتمام العمل ، وذلك عن طريق تحديد الأهداف ووضع السياسات المرغوب تحقيقها في المستقبل وتصميم البرامج وتحديد الخطوات والإجراءات والقواعد اللازمة في إطار زمني محدد ورسم بياني واضح ومفهوم في ضوء التوقعات للمستقبل والعوامل المؤثرة المحتمل وقوعها . ويقصد هنري فايول بالتخطيط التنبؤ ووضع الخطط ، أي خطة العمل، تحديد الوقت والنتائج المرجوة ، والطريق الذي يجب أن يتبع ، وخطوات العمل وطرق العمل. وغالبا ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور وبواسطة التخطيط يمكن إلى حد كبير للمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. وهناك العديد من المنظمات الموجودة، بعضها نشيط وناجح وبعضها الآخر أقل نشاطاً وإنجازاً، ومن أهم المؤشرات التي تساعد على التفريق بين المنظمات الناجحة وبين المنظمات غير الناجحة هو التخطيط الناجح .فالتخطيط هو عملية تحديد واقع المنظمة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والوسائل التي ستستخدمها لتحقيق تلك الأهداف. والتخطيط عملية تأخذ بالاعتبار نقاط قوّة وضعف المنظمة، والفرص والمخاطر التي تحيط بها.كما تكمن أهمية التخطيط في أنه يوفّر توافق وإجماع المسئولين في المنظمة إزاء أولويات عملها والموارد البشرية والمالية التي تحتاجها لتحقيق تلك الأولويات. ويساعد هذا التوافق على وضع مصلحة المنظمة فوق كل المصالح الشخصية التي قد تبرز كما يساعد على وضع رؤية مستقبلية مستقرة للمنظمة.(علي الزعبي ، 2010)

تعريف ومفهوم التخطيط

التخطيط (بالإنكليزية Planning) هو" أسلوب علمي يجاوب على ماذا ننتج من سلع وخدمات ولمن وكيف ومتى وأين وبكم ننتجها " . والتخطيط هو " مجموعة المهام الإدارية التي تهدف إلى تحديد الأهداف المستقبلية للمنظمات والمؤسسات وطرق تحديد هذه الأهداف" . والتخطيط " هو

التقرير سلفاً بما يجب عمله لتحقيق هدف معين" .وهو عمل يسبق التنفيذ، وهو يمثل إحدى وظائف المدير ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات ادارة الاعمال التي تعمل على تنفيذ الخطة. (Claudia Rawlins, and Heather Wilson,2006)

وعرف التخطيط بأنه " هو الاستثمار الأمثل والتوجيه السليم للموارد البشرية والمادية لأقصى حد لتحقيق الأهداف ألمرسومه سواء كانت اقتصاديه أو اجتماعيه من خلال استخدام الوسائل والأساليب ألعلميه لضمان تحقيق هذا الهدف ونجاح ألخطه" . (محمد عبد الغني هلال ، 2011) ولا يقتصر التخطيط على مستوى ألدوله فقط فالفرد يخطط والمنظمة تخطط والمشروع يخطط لذا فان التخطيط يمتاز بالاستمرار والتجديد والشمولية لمختلف النشاطات مما يتطلب أن تكون أهداف ألخطه متناسقة وأكثر فاعليه في تحقيق اكبر نتيجة.

- وعرف التخطيط على أنه " المواءمة بين ما هو مطلوب، وما هو متاح عملياً، فهو يعني تعبئة وتنسيق وتوجيه الموارد، والطاقات والقوى البشرية لتحقيق أهداف معينة، ويتم تحقيق هذه الأهداف في فترة زمنية معينة تحددها الخطة، وتعمل كل خطة على تحقيق الأهداف، بأقل تكلفة ممكنة عمليا ". (بلال السكارنة،2011).

- ويقول هنري فايول : (إن التخطيط يعني التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل).

- ويعرف لينمانن التخطيط بأنه " هو ذلك الفعل المتعمد والمنسق الذي يقوم به المخططون هادفين من ورائه إلى تحقيق أهداف عامة، أو أغراض محددة من أجل مصلحة ومنفعة أفراد الدولة، سواء قام بذلك أفراد الهيئة البرلمانية في الأمة، أو سعت إليه الحكومة مباشرة ". (لينمانن، 2008)

- وعرف التخطيط وفقا للمفهوم الاقتصادي القديم " انه مجموعة النشاطات الإدارية التي تهدف إلى تكييف المنظمة مع المستقبل " . .(فريد زيارة ، 2005)

- وعرف من منظور رواد ادارة الإعمال " بانه التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لذلك " ومن هنا نقول إن التنبؤ هو جوهر التخطيط وهو ليس التخطيط وان التخطيط هو ليس مجرد التنبؤ وإنما يمتد للاستعداد لذلك المستقبل المتنباء به . .(فريد زيارة ، 2005)

- وعرف التخطيط من منظور الكلاسيكيين " انه التفكير والقرار المنظم بشان خيار مقترح للعمل في المستقبل " فهو إذن عمل ذهني يسبق الفعالية المراد تنفيذها وهولاء وضعوا فرقا بين التخطيط والتنفيذ وأشاروا إلى إن التخطيط من واجب المدير والتنفيذ من واجب غير المدير . .(فريد زيارة ، 2005)

- أما السلوكيون فقد عرفوا التخطيط " انه التفكير المسبق والاستجابة عند المنظمة لما سيقع في المستقبل بمعنى تخمين المستقبل " .(فريد زيارة ، 2005)

أهمية التخطيط

إن العمل بدون خطة يصبح ضربًا من العبث وضياع الوقت سدى، إذ تعم الفوضى والارتجالية ويصبح الوصول إلى الهدف بعيد المنال. وتبرز أهمية التخطيط أيضًا في توقعاته للمستقبل وما قد يحمله من مفاجآت وتقلبات حيث أن الأهداف التي يراد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية أي أن تحقيقها يتم خلال فترة زمنية محددة قد تطول وقد تقصر ، مما يفرض على رجل ادارة الاعمال عمل الافتراضات اللازمة لما قد يكون عليه هذا المستقبل وتكوين فكرة عن ما سيكون عليه الوضع عند البدء في تنفيذ الأهداف وخلال مراحل التنفيذ المختلفة. والتخطيط Planning هو أساس ادارة الاعمال البارعة، وقبل أن نضع خطة نحدد فيها ما يتوجب علينا القيام به، يجب أن نكون على بينة من هدفنا. وقد يتساءل متسائل عن مدى أهمية التخطيط في الحياة فنرد عليه ونقول له أن التخطيط أمر حتمي في الحياة لا غنى عنه ونسرد له تسعة أسباب تجعل من التخطيط أمرا حتميا في الحياة :(كيت كينان ،2005) و(Arthur G. Bedeian,2005) و(Henry, Mintzberg,2003) و(محمد عبد الغني هلال ، 2011)

1. صاحب الرسالة مخطط .
2. تعدد الأدوار يفرض ذلك .
3. الاستخدام الأمثل للموارد والأوقات .
4. التخطيط يقلل من الأزمات .
5. التخطيط يجعل الرقابة وفق معايير ومقاييس محددة.
6. التخطيط قوة دافعة.
7. التخطيط يساعد على انتهاز الفرص.
8. التخطيط طريقة عقلانية ومنظمة لصنع القرارات وحل المشكلات.
9. التخطيط يسهل تحقيق الأمن. :

مداخل دراسة التخطيط

إن إدارات منظمات الإعمال تتوجه للتخطيط من عدة مداخل هي : (فريد زيارة ، 2005 ، ص187-189) و(كيت كينان ،2005)

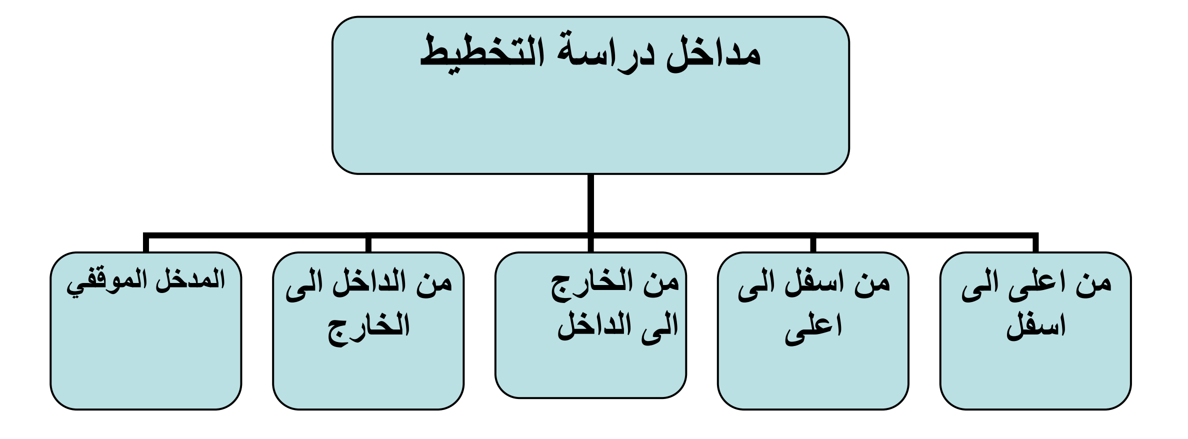
1. من الداخل إلى الخارج . محوره البحث عن نقاط القوة في البيئة الداخلية والتعرف عليها وعليه ستكون الأهداف مشتقة من تحليل البيئة الداخلية وعواملها ومتغيراتها وخاصة تحليل القدرات المتميزة والموارد الكفؤة .
2. من الخارج إلى الداخل . محوره البحث عن الفرص في البيئة الخارجية والتعرف عليها وعليه ستكون الأهداف مشتقة من تحليل البيئة الخارجة وعواملها ومتغيراتها .
3. من القمة إلى القاعدة (من الاعلى الى الاسفل) . محوره ادارة الاعمال العليا تحدد الأهداف العامة وتتيح للإدارات الدنيا بناء الخطط التفصيلية.
4. من القاعدة إلى القمة (من الاسفل الى الاعلى) . محوره اشتراك مديري الفروع والأقسام والوحدات مع المرؤوسين في تحديد الأهداف فصياغة الخطط عملية مشاركة وكذلك تنفيذها ومتابعتها وهذا ما يطلق عليه ادارة الاعمالبالأهداف .

5. التخطيط الموقفي(التخطيط حسب المواقف) . محوره إعداد بدائل للعمل عندما يثبت للادارة عدم جدوى وعدم ملائمة الخطط الحالية المحددة بسبب التغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة ، وهذا يعني تهيئة وحفظ عدد من الخطط إزاء كل المتغيرات البيئية لتستخدم كل منها عند مواجهة الموقف المحدد.

والشكل (10-1) يبين ذلك .

الشكل (10-1)

مداخل دراسة التخطيط



المصدر: (من إعداد المؤلفان، 2013)

مبادئ التخطيط

إن من أهم مبادئ التخطيط هي: (فريد زيارة ، 2005) و(كيت كينان ،2005) و(Arthur G. (Bedeian,2005

1. مبدأ الواقعية : بمعنى أن تكون ألخطه منسجمة مع الواقع القائم والإمكانات المتاحة .
2. مبدأ المرونة: بحيث يمكن تعديل ألخطه عند حدوث طارئ أثناء التنفيذ مثل الحروب الآفات الفيضانات وغيرها.
3. مبدأ الشمولية: أي لا يقتصر التخطيط على قطاع دون آخر لان ذلك يؤدي إلى اختلالات واختناقات في التوازن الاقتصادي.

4. مبدأ التناسق والتنسيق: أي بمعنى أن تكون أهداف ألخطه متناسقة بعضها مع البعض ومتناسقة مع الأهداف والسياسات ألموضوعه.

5. مبدأ التكامل : إي أن يكون التخطيط متكاملا مع الوظائف الإدارية الأخرى كالتنظيم والتوجيه والرقابة .

6. مبدأ الأولوية : أي انه وطالما إن تحديد الأهداف هو الخطوة الأولى للتخطيط وعليها يتم بناء كل الوظائف الأخرى وهي أساس التخطيط فان التخطيط له الأولوية بان يكون الخطوة الأولى في العملية الإدارية .

7. مبدأ الكفأة والفعالية . أي أن تكون المقارنة بين العائد والكلف ايجابية نحو وباتجاه الخطة الموضوعة . وأما الفاعلية بالنسبة للتخطيط فتقاس بالقدر الذي يسهم به في تحقيق الأهداف المرجوة . (محمد عبد الغني هلال ، 2011)

8. مبدأ التوقيت الزمني والبعد المكاني وتوفير التمويل اللازم.

فوائد التخطيط

التخطيط هو جزء متمم للعمل، وليس أمراً إضافياً أو اختيارياً . للتخطيط أهمية بالغة ، حيث إنه المنهج العلمي لسير العمل في ضـــوء خطــوات متتابعة وهو النشاط الأساسي الذي تنتهجه الادارة كمدخل لحل مشاكلها المختلفة .وقد حصر رواد الادارة الفوائد عديدة تعود من تطبيق التخطيط السليم أهمها .

(بشير العلاق وقحطان العبدلي ، 2006) و(علي الزعبي ، 2009)

1.تحديد الأهداف: لا بد من تحديد الهدف أو الأهداف لأنها النهايات أو النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل ، كما أنه من الضروري توضيح هذه الأهداف للأفراد والمرءوسين الذين سوف يعملون ويعانون على تحقيقها ، ومما لاشك فيه أن الأهداف هي المرشد الذي يهدي المنظمة إلى الطريق المنشود وإلى وضع المعيار السليم لتقويم الأداء الوظيفي بما يؤدي إلى زيادة فعالية وكفاءة المنظمة والعاملين فيها .

2. التنبؤ بالمستقبل: (يجنب المنظمة من المفاجآت)إن ما يخفيه الغيب والمستقبل لنا لا يعلمه إلا الله ، ولكن دراسة العوامل والمتغيرات التكنولوجية والاقتصادية وإعداد خطة منظمة منطقية تساعد على درء الخطر المتوقع وتفادي ما يحتويه المستقبل من مشكلات .

3. الترابط المنطقي للقرارات : إن بلورة الأهداف ووضوحها يؤدي إلى الترابط بين القرارات الصادرة من الرئيس إلى المرءوسين وكذلك الترابط بين الأهداف الكلية والأساسية للمنظمة بصفة عامة . (كيت كينان ،2005)

4. التنسيق: يساعد التخطيط على تنسيق الجهود البشرية بحيث تصب جميع الأهداف الفــرعية في الهدف الرئيسي للمنظمة ، وبذلك تتضافر جميع الجهود وتتوحد في سبيل تحقيق الغاية .

5. الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة : يساعد التخطيط على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من عناصر الإنتاج (الموارد المالية ، القوى البشرية ، المواد الخام ، ادارة الاعمال) بحيث نحصل منها على أكبر منفعة ممكنة بأقل تكلفة ممكنة .

6. الرقابة المحكمة : يسهل التخطيط عملية الرقابة الداخلية والخارجية للمنظمة ويرفع من مستوى أدائها وكفاءتها وذلك لمتابعة تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً ، كما يجعل من السهل قياس النتائج وفقاً لتلك المعايير . (محمد عبد الغني هلال ، 2011)

7. تقييم الأداء : يساعد التخطيط على تقييم الأداء ويرفع من الكفاءة والفعالية الإدارية ويرشد المدير والقادة إلى القرارات الصائبة ، وذلك لتحقيق الأهداف المنوطة بها يعتبر أساس لقياس مدى نجاح المنظمة في التطبيق .

8. تسهيل مهمة القائد : إن التخطيط يحدد أساليب العمل وتقسيمه والخطوات والإجراءات المطلوب إتباعها مما يجعل الموظفين يعرفون ما هو المطلوب والمتوقع منهم وطريقة إنجازه .

9. الرضا والارتياح النفسي للعاملين : إن الخطة المحكمة والمدروسة ووضوح الأهداف يجعل الموظفين يؤدون واجباتهم بثقة حيث إنهم يسيرون في خطة واضحة ومدروسة ومبرمجة لذلك يتبعون أفضل الطرق لتحقيقها ، مما يعطيهم شعوراً بالرضا والارتياح النفسي. (كيت كينان ،2005)

10. التخطيط أساس لبقية الوظائف الادارية الاخرى .

أنواع التخطيط

هناك عدة أسس يمكن تصنيف أنواع التخطيط على ضوئها ، وهي الأساس الزمني ، والأساس الوظيفي والأساس الإقليمي وحسب الأهداف ومدى تاثيرة ووفقا للغرض منه وذلك على النحو التالي (Henry, Mintzberg,2003) :

أولاً : الأساس الزمني: وينقسم التخطيط وفقاً للفترة الزمنية التي تستغرقها الخطة إلى ثلاثة أنواع هي (محمد عبد الغني هلال ، 2008):

1. **التخطيط طويل المدىLong - range Planning** وهو الذي يغطي فترة زمنية طويلة، ويمكن القول نسبياً أن الفترة خمس سنوات فما فوق هي فترة تخطيط طويل المدى. وللتخطيط طويل الأجل فوائد كثيرة منها:

أ – إن النظرة الطموحة والمستقبلية ذات الهدف البعيد تقلل من حدة المصاعب التي تنشأ خلال فترة التنفيذ في المدى القصير.

ب- تجعل التطور يسير في خطى مدروسة ، ويطبق وينفذ بشكل تدريجي .

ج- تسهل على الناس المتأثرين بالتخطيط التطويري عملية التعايش والتأقلم معه.

2. **التخطيط متوسط المدىMedium - range Planning** وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية ليست بطويلة وليست بقصيرة ..ويغطي في الغالب فترة تزيد عن سنة وتقل عن خمسة سنوات.

3. **التخطيط قصير المدىShort - Term Planning** وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية تقل عن السنة.

ثانياً : الأساس الوظيفي : هنا نقسم التخطيط إلى أنواع رئيسية وهي : (علي الزعبي ، 2010)

- **تخطيط الإنتاج**Production Planning ويركز على المواضيع المتعلقة بالإنتاج مثل تدفق المواد الخام والعاملين في ادارة اعمالالإنتاج ومراقبة جودة الإنتاج.

-**تخطيط التسويق**Marketing Planning ويركز على المواضيع المتعلقة بالتسويق مثل تقييم المنتج، والتسويق والترويج، والتوزيع

-**التخطيط المالي**Financial Planning ويركز على القضايا المتعلقة بالجوانب المالية مثل كيفية الحصول على الأموال وكيفية إنفاقها.

-**تخطيط القوى العاملة**Human - resources planning ويركز على كل ما يتعلق بالقوى العاملة مثل : الاحتياجات ، والاستقطاب، والتدريب، والتطوير.. الخ.

-**تخطيط الشراء والتخزين**Purchasing & storage planning ويركز على تخطيط الشراء والتخزين من حيث الحجم الاقتصادي للشراء والتخزين، ظروف التخزين ... الخ

ثالثا: الأساس مستوى التخطيط.

ينقسم التخطيط من حيث المستوى الذي يعالجه إلى : (فريد زيارة ، 2005)

1. **المستوى القومي** . وغالبا ما يشير إلى خطط التنمية الشاملة التي تتم على مستوى الدولة ككل .
2. **المستوى القطاعي** . وغالبا ما يتناول التخطيط القومي بشكل جزئي، كالتخطيط للتعليم، والتخطيط الصحي، والتخطيط الصناعي .
2. **مستوى المنظمة** . وهو الذي يعني بالخطة الشاملة لمنظمة ما خلال فترة زمنية معينة و بالطبع فإن هذه الخطة تكون شاملة لكل الخطط الخاصة بالأنشطة التي تتم داخل المنظمة.

رابعا : التخطيط حسب مدى تأثيره(حسب الهدف) ويشمل : (محمود الصميدعي ، 2000)

-**التخطيط الاستراتيجي**. Strategic Planning وهو التخطيط الذي يكون مهماً ويحدث تغيير نوعي في المنظمة وتمارسه ادارة الاعمال العليا وتأثيره بعيد المدى ومن أمثلته ، التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح سوق جديدة.

-**التخطيط التكتيكي**. **Tactical Planning** وتمارسه ادارة الاعمال الوسطى والعليا وتأثيره متوسط المدى، ويوضع لمساعدة التخطيط الاستراتيجي ومن أمثلته تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق.

-**التخطيط التشغيلي**Operational Planning وتمارسه ادارة الاعمال الوسطى الدنيا وتأثيره متوسط المدى، ويوضح عادة التخطيط التكتيكي ومن أمثلته تحديد احتياجات ادارةالإنتاج من المواد وقطع الغيار. والشكل (10-2) يبين ذلك . (كيت كينان ،2005)

الشكل (10-2)

انواع التخطيط حسب الهدف

انواع التخطيط حسب الهدف

التخطيط الاستراتيجي | **التخطيط التكتيكي** | **التخطيط التشغيلي**

المصدر: (من إعداد المؤلفان، 2013)

خامسا : التخطيط وفقا للغرض : فهناك من الباحثين من أشار إلى أن أنواع التخطيط كثيرة حيث تستخدم منظمات الإعمال أنواعاً مختلفة من التخطيط وفقاً لأغراضها المختلفة ويمكن تصنيف التخطيط وفقاً لذلك على ضوء عدة معايير أهمها:

- تخطيط جزئي يقوم على أساس تخطيط قطاع معين أو تخطيط شامل يشمل التخطيط لقطاعات معينه مثل ألزراعه والصناعة.
- تخطيط مركزي وتخطيط لامركزي.
- تخطيط إقليمي أو تخطيط قومي أو تخطيط فردي.

مراحل عملية التخطيط:

هي عبارة عن سلسلة من الخطوات أو الطرق التي تتبع للقيام بعملية التخطيط ويمكن توضيحها من خلال الاتي : (فريد زيارة ، 2005، ص175-182) و(علي الزعبي ، 2009) و(بشير العلاق وقحطان العبدلي ، 2006) و(R. Edward Freeman,2002) و(Luis R. Gomez-Mejia, and David B. Balkin, 2002) و(Justin G. Longenecker,2008)

1. الخطوة الأولى الخطوة التمهيدية : أن نبدأ بدراسة العوامل المحيطة بالمنظمة مثل العوامل الاقتصادية ، والسياسية، والاجتماعية وكذلك ظروف البيئة الداخلية مثل نوع الخبرات والكفاءات لدى الأفراد ونوع الآلات والمعدات.
2. الخطوة الثانية تحديد الأهداف : على ضوء تحديد ظروف البيئة نستطيع أن نحدد أهدافنا بشكل واضح مثل هدف تحقيق عائد على الاستثمار بواقع 13% في السنة، أو هدف زيادة عدد طلبة كلية الاقتصاد وادارة الاعمال بنسبة 7% عن السنة الماضية.
3. الخطوة الثالثة تحديد البدائل : على ضوء تحديد الهدف نحدد البدائل التي من خلالها تستطيع تحقيق هذا الهدف فإذا كان هدفنا هو زيادة العائد على الاستثمار بواقع 13 %فقد تكون البدائل أمامنا هي أن نتوسع في خط الإنتاج القائم أو نبني خطاً جديداً لمنتج جديد أو نستثمر المبلغ في شراء أسهم أو سندات من السوق المالية .. هكذا.
4. الخطوة الرابعة تقييم البدائل :بعد وضع عدد البدائل التي نسعى من خلالها إلى تحقيق الهدف نبدأ بتقييم كل بديل من خلال معرفة وتحديد مدى تحقيق كل بديل للهدف وكلما كان البديل أقرب إلى تحقيق الهدف النهائي (13% عائد) كلما كان مرغوباً به أكثر. أي أننا هنا نحاول تحديد مدى تحقيق كل بديل

للهدف فإذا كان مثلاً بديل التوسع سيحقق الهدف بشكل أفضل فإننا نفضله على البديلين الآخرين وهما بناء خط جديد أو الاستثمار في السوق المالية.

5. الخطوة الخامسة اختيار البديل الأفضل : بعد الانتهاء من الخطو الرابعة المتمثلة في تقييم البدائل نبدأ بمرحلة الاختيار أي تحديد البديل الأفضل، وفي هذه الحالية فإن المنظمة تختار البديل الذي يحقق هدفها وينسجم مع سياساتها وتكون مخاطره قليلة.

6. الخطوة السادسة التنفيذ :في ضوء البديل الذي يتم اختياره يقوم المخطط بتحديد الأنشطة والأعمال التي يجب القيام بـها لوضع البديل المختار موضع التنفيذ وتكون الأنشطة على شكل : سياسات ، إجراءات، قواعد، برامج، ميزانيات. يجب الالتزام بـها حيث بدونها لا يمكن ضمان حسن التنفيذ.

7. الخطوة السابعة : المراقبة والمتابعة بمعنى مراقبة تنفيذ ألخطه ومعرفة الخفاقات ومعالجتها.

وهناك من الكتاب من أشار إلى ان خطوات التخطيط بالآتية : (Henry, Mintzberg,2003)

- ألخطوه الأولى: حدد الأهداف(´Establish Objectives) إي معرفة طبيعة أو الهدف من ألخطه فمثلا هل هي خطه عمل اقتصاديه لغرض النهوض بالواقع الاقتصادي وزيادة في دخل الفرد وتحقيق الرخاء والرفاهية لإفراد المجتمع والقضاء على البطالة أو اجتماعيه أو سياسية وغيرها بحيث تكون تلك الأهداف واضحة ومحدده وعمليه وقابله للتحقيق .

- ألخطوه ألثانيه: تشكيل فريق التخطيط (team form the planning) يضم قيادات سياسية واداريه وخبراء في مختلف الاختصاصات ألفنيه والقانونية والاجتماعية والدينية .

- الخطوة الثالثة :تحديد المبدع(Identify Author) أي يقوم الفريق بتحديد قائد له(المبدع) يكون ذو مؤهلات فنيه أو ذات صفه سياسية وليس بالضروري أن يكون رئيس الفريق شخصا.

- ألخطوه الرابعة: (Laws Review Applicable) معرفة الفريق لكل القوانين الحكومية لكي لا تتعارض ألخطه مع قوانين ألدوله.

- ألخطوه الخامسة : يقوم الفريق بجمع قاعدة من المعلومات عن ألخطه من خلال والبيانات الموثوق بها وتحليلها تحليلا دقيقا وفاعلا ومؤثرا ودراستها بشكل مستفيض لكي تكون أكثر وضوحا بحيث يصبح لدى الفريق معلومات كافيه عن الهدف وهناك عدة طرق يستطيع الفريق من خلالها جمع البيانات منها الدوائر الاحصائيه والصحية أو منظمات المجتمع المدني أومن قبل المواطنين.

- ألخطوه السادسة: تحديد البدائل (Options): أي أن يضع الفريق عدة بدائل للخطة المطلوبة ومناقشة تلك البدائل ودراسة جدوى كل من تلك البدائل لاختيار البديل الأكثر كفاءة والأكثر فعالية وجوده وإذا وجد الفريق إن ألخطه ألموضوعه غير مجديه عند التنفيذ فيختار بديل معدل ويمكن

الاستفادة من البدائل المتبقية عندما تكون هناك إخفاقات وانحرافات وثغرات أثناء تنفيذ ألخطه .

- ألخطوه السابعة: توزيع الأدوار والمسؤوليات(Responsibilities Role sand)يقوم الفريق بتشكيل روابط و لجان وحسب طبيعة ألخطه ثم يوزع الأدوار والمسؤوليات لكل لجنه بحيث تتعرف كل لجنه على عملها لتقوم بإنجازه على أحسن وجه مثل لجنة التوعية ألعامه ولجنة ألمراقبه اللجنة المالية واللجنة النسويه ولجنة الشباب وغيرها من اللجان.

- الخطوة الثامنة: عقد الاجتماعات ألدوريه لتلك اللجان لغرض التعرف على ما تحقق إنجازه ومعالجة الانحرافات والإخفاقات التي قد تحصل أثناء تطبيق ألخطه. وتحديد جدول زمني للتنفيذ (schedule deter mine).

- ألخطوه التاسعة: - ألخطوه العاشرة: التنفيذ(IMPLEMENTATION) تنفيذ ألخطه بعد الانتهاء من تحديد الأهداف وجمع البيانات وتشكيل اللجان ووضع البدائل المناسبة تأتي ألخطوه الاخيره وهي (تنفيذ ألخطه). ثم عملية المراقبة والمتابعة بمعنى مراقبة تنفيذ ألخطه ومعرفة الاخفاقات ومعالجته.

أنواع الخطط

أولا: خطط أحادية الاستخدام . وهي خطط محدودة الأهداف وقصيرة الأمد ومفيدة لموقف معين يحصل مرة واحدة في المنظمة ، وهي نوعين هما : (علي الزعبي ، 2009) و(بشير العلاق وقحطان العبدلي ، 2006) و(فريد زيارة ، 2005، ص193- 197) و(John M. Ivancevich,2006) و(Henry, Mintzberg,2003) .

1. البرامج. هو مجموعة من الفعاليات المترابطة والهادفة لانجاز هدف رئيسي في زمن محدد وبكلفة محددة ، وقد يضم البرنامج مجموعة من البرامج الفرعية المترابطة فإنشاء شركات في مواقع جغرافية عديدة في الأردن مثال عليها .

2. المشاريع. اقل تعقيدا ونطاقها أضيق من البرامج ، يتضمن مجموعة من الموارد والأنشطة وهو جزء من البرنامج ولكنه ينفذ كوحدة مستقلة فمثلا تطوير منتج جديد أو إضافة خط منتج جديد هو من الأمثلة على المشروع .

ثانيا :خطط متعددة الاستخدام . ويطلق عليها الخطط القائمة ،متعددة الأهداف وطويلة الأمد وتغطي فعاليات متكررة في صميم عمليات وأنشطة المنظمة وهي ثلاثة أنواع هي :

1. السياسات. يمكن تقسيم السياسات وفقا لعدة معايير من أهمها التقسيم وفقا للمستوى التنظيمي التي تصدر عنه السياسة، أو التقسيم وفقا لنوعية النشاط الذي تعبر عنه السياسة، وفي هذا الصدد نورد ما يلي : (علي الزعبي ، 2010)

- أنواع السياسات وفقا للمستوى التنظيمي :

• السياسات الأساسية : تتسم بالثبات النسبي وترتبط هذه النوعية من السياسات بالتوجيهات الأساسية التي ترتبط بتحقيق استراتيجية المنظمة، وتخطيطها طويل المدى، وغالبا ما تكون ثابتة نسبيا ما دام لم يحدث تغيير في الإستراتيجية أو ما دام يحدث متغيرات جوهرية في البيئة المحيطة استلزمت تعديلها . وقد تأخذ هذه النوعية من السياسات شكل السياسات الأساسية التي ترتبط بالأهداف العامة أو الغرض الأساسي الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه... حيث تعبر هذه النوعية من السياسات عن هوية المنظمة . ويضع هذه النوعية من السياسات ادارة الاعمال العليا في المنظمة أو أعلى مستوى تنظيمي لها (مجلس ادارة الاعمال) ومن أمثلة السياسات التخصص في مستوى معين من السلع أوالخدمات، أو مخاطبة نوعية معينة من العملاء أو المجموعات المستهدفة، أو إعطاء الأولية للسعر في مقابل الجودة، أو التصحيح بالسعر في مقابل الجودة (وذلك في حدود معينة وفي إطار تحديد الأولويات) .

- السياسات العامة : وهي أكثر تحديد من السياسات الأساسية أو التوجيهات الإستراتيجية لأنها مفسرة لها، خاصة وأنها تتعامل مع قطاعات وأنشطة محددة . فعلى سبيل المثال عندما تكون السياسة الأساسية لمنظمة ما هي مخاطبة منتجات وخدمات المنظمة للطبقات والفئات الشعبية (الأغلبية)، فإن السياسة العامة في هذه الأحوال هو تحقيق هامش ربح منخفض نسبيا ، أو أن لا يؤثر هامش الربح المحدد على السعر ، أو أن تكون الأولية لمصادر الشراء الأقل سعر سواء كانت محلية أو أجنبية .

- السياسات الإجرائية أو التشغيلية أو سياسات الإدارات . وهي أكثر تحديدا من السياسات العامة، بل ومفسرة لها أيضا، ومن أهم سماتها أنه يتم تطبيقها على الأنشطة اليومية في مختلف إدارات المنظمة، لأنها تتعلق بالتصرفات الإجرائية في المواقف المختلفة التي يواجهها العمل في كل ادارة اعمال على حده . فبالنسبة للسياسة العامة التي تعطي الأولية على سبيل المثال للشراء من المصادر المحلية، فإن السياسات الإجرائية تحدد معايير التفضيل بين الموردين المحليين، وأيضا إذا كانت السياسة العامة للمنظمة في مجال التعيين لأبناء وأقارب العاملين، فإن السياسة الإجرائية أو سياسة الإدارات تحديد معايير المفاضلة والاختيار والأولويات بالنسبة للمتقدمين من أبناء العاملين .

2. الإجراءات وطرق العمل. تشمل إجراءات وطرق العمل تفاصيل أكثر تحديدا من تلك التي تتضمنها السياسات فهي تحدد الخطوات التي يجب إتباعها لتحقيق أهداف معينة، تتابعها وكذلك تتابعها الزمني والمنطقي كما أنها تحدد كيفية أداء كل خطوة من الخطوات التي تتضمنها هذه الإجراءات . وغالبا ما تتضمن إجراءات وطرق العمل ذلك الوصف الخاص بطبيعة تنفيذ كل مجموعة من أنشطة العمل أو المهام في وحدة إدارية والزمن اللازم للتنفيذ، وكذلك من هو المسئول عن التنفيذ ؟ مثال ذلك فإن إجراءات التعيين تتم وفقا : حصر طلبات الإدارات. ومراجعة طلبات الإدارات على نمط القوى العاملة

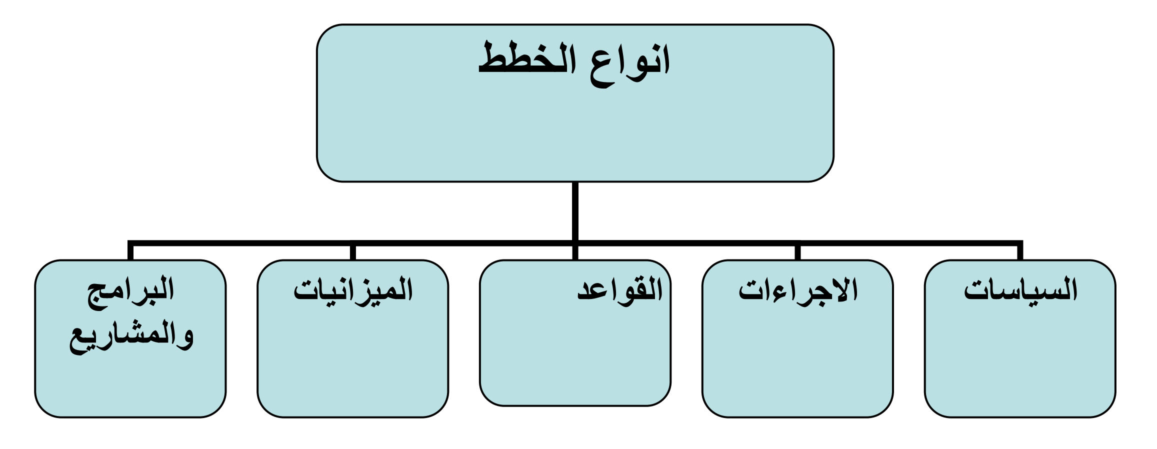
، وتحديد مواصفات الوظائف المطلوبة، والإعلان عن الوظائف، ومراجعة طلبات التوظيف، وإجراء التصفية المبدئية، والإعداد للمقابلات والاختبارات، والاختيار،والتعيين .

3. القواعد. هي خطط من حيث كونها طريقه للقيام بالاعمال اللازمه ويتم اختيارها بين البدائل وهي ابسط انواع الخطط وهي ملخص لما يجب عمله ومالا يجب عمله وغير مسموح الانحراف عنها . والقواعد تعكس قرارا اداريا للقيام بعمل او عدم القيام به (ترشيد حمله اعلانيه) بمعنى عدم السماح بوجود اي مدى للقرارات اما السياسات فتشجع اتخاذ القرارت لتقديم ارشادات معينه .

القواعد ترتبط بالاجرات من حيث كونها مرشدا للعمل . والقواعد يعكس الاجراء لا تحديد اي تتابع زمني . والقواعد قد تكون وقد لا تكون جزءا من الاجراء .(John M. Ivancevich,2006) . والشكل(10-3) يبين ذلك .

الشكل (10-3)

انواع الخطط



المصدر: (من إعداد المؤلفان، 2013)

خاتمة الفصل العاشر

في هذا الفصل تم تناول موضوع التخطيط باعتباره الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، والتخطيط من الوظائف القيادية والمهمة في ادارة الاعمال والتي يقع على عاتق القيادة الإدارية وجوب النهوض به كوظيفة أساسية تختص بها ادارة الاعمال العليا. ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات ادارة الاعمال التي تعمل على تنفيذ الخطة. والتخطيط هو الخطوة الأولى في العملية الإدارية حيث تحدد فيه ادارة الاعمال ما تريد أن تعمل وماذا يجب عمله ، وأين ، وكيف ، وما هي الموارد

التي تحتاج إليها لإتمام العمل ، وذلك عن طريق تحديد الأهداف ووضع السياسات المرغوب تحقيقها في المستقبل وتصميم البرامج وتفصيل الخطوات والإجراءات والقواعد اللازمة.

كما تم التطرق الى عناصره، والحاجة إلى التخطيط المتمثلة في نقص الموارد وتعقد البيئة، ثم أهمية التخطيط ومبادئه وشروطه واركانه وخصائصه وعناصره ومعوقاته ومداخل دراسة التخطيط ، كما استعرضنا مراحل التخطيط التي تتبلور في دراسة البيئة وتحديد الهدف، وتحديد البدائل وتقييم البديل واختبار البديل المناسب، ثم وضع وتطوير الخطط للبديل المناسب وتم استعراض أنواع التخطيط حسب التأثير والزمن والوظيفة والغرض وانواع الخطط وهذه الخطط هي السياسات والإجراءات، القواعد، البرامج والموازنات التقديرية. وأخيرا فان التخطيط العام والتخطيط الإستيراتيجى يجيب عن ثلاثة أسئلة هي :

1. أين نحن الآن ؟ بمعنى دراسة و تقييم كل ما هو متعلق بالشركة من موارد متاحة ومحتملة (موارد يمكن الحصول عليها مستقبلاً) وهذه الموارد متمثلة في (نقدية ، معدات ، أراضى ، سيارات ،...الخ) و طاقات و قوى بشرية متمثلة في الكفاءات و الفاعلية البشرية و أين نحن من الآخرين بمعنى ماذا نمتلك من مقومات و تحديد الفرص و التهديدات .

- الفرصة : أي شئ له تأثير إيجابي على الشركة .

- التهديد : أي شئ له تأثير سلبي على الشركة (تهديدات داخلية داخل الشركة ، تهديدات خارجية من خارج الشركة) .

- الكفاءة : هي الاستخدام الأمثل للموارد .

- الفاعلية : هي القدرة على تحقيق الأهداف .

2. إلى أين نحن ذاهبون ؟ بمعنى ما هي الرؤية و ما هي الرسالة الخاصة بالشركة

- فالرؤية : تحديد الأهداف بوضوح (عند وضع الأهداف لابد من أن تكون الأهداف موضوعية يمكن تحقيقها في ظل ما هو متاح أو محتمل من موارد و ليست أهداف عامة)

- والرسالة : بمعنى ما هي القيم و المعتقدات و الأخلاقيات التي تنوي الشركة إرسائها في المجتمع من خلال التعامل مع الجمهور أو المستهلكين .

3. ماذا سنفعل بمعنى ترجمة الرؤية و الرسالة و تنفيذهما بالفعل من خلال تحديد الإستراتيجيات و التكتيكات .

- فالإستراتيجية : المسار الذي نسلكه للوصول إلى تحقيق الهدف أو الأهداف . ومثالها من خلال شارع الجامعة الأردنية ثم الانحراف يساراً متجهين إلى البقعة ثم جرش ثم مثلث النعيمة ثم الحصن وشمالا إلى اربد .

- والتكتيك : الوسيلة المستخدمة في تحقيق الهدف أو الأهداف . مثال : نرغب بالذهاب إلى مدينة اربد من العبدلي في عمان ونحن هنا حددنا الهدف. والحل عندنا عدة وسائط ب (باص ، سيارة عمومي ، خصوصي ، سكوتر عادى ، سكوتر كهرباء ، سيارة ، دراجة ، موتوسيكل ، موتوركار) .

اسئلة الفصل العاشر

يتكون هذا السؤال من (24) **فقرة** ، **لكل فقرة عدة إجابات واحدة منها فقط صحيحة** ، **ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة لكل فقرة وعلى الترتيب** :

1. إن التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد له يعني :

أ . الإستراتيجية .

ب. التنظيم .

ج. التخطيط .

د. الرقابة .

2. السياسات هي:

أ- خطط ومبدأ عام.

ب-إرشادات توجيهية عامة.

ج- مجموعة مبادئ توضح كيفية الالتزام بتحقيق الأهداف.

د- جميع ما ذكر صحيح.

3. السياسات الأساسية هي:

أ- سياسات مجلس الإدارة.

ب- سياسات فرعية.

ج- أصل السياسات الأخرى مجتمعة.

د- سياسات المدراء التنفيذيين.

4. أي من المتغيرات التالية يقع ضمن الفروض التي لا يمكن السيطرة عليها:

أ- الحملات الترويجية.

ب- القوى العاملة.

ج- نمو السكان.

د- (أ+ب) صحيحان.

5. تختلف السياسات الفرعية عن السياسات الأساسية العليا من ناحية أنها :

أ- تتعلق بجميع نشاطات الشركة.

ب- تتعلق بمصالح المستثمرين.

ج- تتعلق بنشاط معين في الشركة.

د- تتعلق بمصالح العاملين والمدراء.

6. إحدى العبارات الآتية خاطئة:

أ- عملية التخطيط تنطوي على اتخاذ قرارات.

ب- عملية اتخاذ القرارات لا تنطوي على أي تخطيط.

ج- عملية التخطيط لا تنطوي على اتخاذ قرارات.

د- اتخاذ القرار ليس هو نفس الشيء كالتخطيط.

7. إن النتيجة النهائية والمثالية لعملية التخطيط هي:

أ- تحقيق الأهداف.

ب- نجاح الإستراتيجية.

ج- هرمية الأهداف.

د- (أ+ب) صحيحان.

8. من خطوات عملية تخطيط النشاط التسويقي- وضع الفروض التخطيطية وأسسها:

أ- محددة، واضحة.

ب- قابلة للقياس والتنفيذ.

ج- علمية، منهجية.

د- جميع ما ذكر صحيح.

9. من أبرز مستلزمات ومقومات الخطة التسويقية الفعالة:

أ- توفر البيانات والمعلومات.

ب- توفر الموارد المالية والبشرية.

ج- توفر عنصر الزمن، والبيئة.

د- جميع ما ذكر صحيح.

10. إن نوع التخطيط الذي يناسب البيئة التي يمكن التنبؤ أو التكهن بها هو:

أ- التخطيط بالأهداف.

ب- التخطيط الموجه.

ج- التخطيط الإستراتيجي.

د- التخطيط بالنتائج.

11. ان مراحل اعداد الخطة هي :

أ. مرحلة الاعداد .

ب. مرحلة الاقرار والتنفيذ .

ج. مرحلة المتابعة والرقابة .

د. جميع ما ذكر صحيح.

12. إحدى العبارات الآتية ليس من أنواع الخطط التسويقية:

أ- الخطط والاستراتيجيات.

ب- السياسات والإجراءات.

ج- القواعد والبرامج.

د- الميزانيات والتقديرية.

13. إحدى العبارات التالية قد تكون وقد لا تكون جزءاً من الإجراءات رغم أنهما مرشدان للعمل:

أ- السياسات.

ب- القواعد.

ج- اتخاذ القرارات.

د- البرامج والخطط.

14 . إحدى العبارات التالية تركز على التفاصيل وليس على المداخل العامة:

أ- القواعد والأنظمة.

ب- السياسات.

ج- الإجراءات.

د- جميع ما ذكر صحيح.

15. من فوائد تخطيط النشاط التسويقي:

أ- العلاقات المتبادلة بين المسئولين.

ب- خفض الوقت اللازم للقيام بالأنشطة التسويقية.

ج- بناء معايير الأداء لرقابة فعالة.

د- جميع ما ذكر صحيح.

16. الميزانيات التقديرية هي برنامج رقمي وهذه الأرقام قد تكون على شكل:

أ- مبالغ مالية، وساعات عمل.

ب- وحدات إنتاج، وساعات عمل مكائن.

ج- مبالغ مالية، ومقاييس رقمية أخرى يمكن أستخدمها فقط.

د- جميع ما ذكر صحيح.

17. احدى الاتية ليست من انواع التخطيط حسب الهدف والتاثير :

أ. التخطيط الاستراتيجي .

ب. التخطيط التكتيكي .

ج. التخطيط التشغيلي .

د. التخطيط المركزي .

18. من اسباب ومبررات التخطيط .

أ. الاستخدام الامثل للموارد .

ب. تشكيل قوة دافعة للعمل .

ج. يقلل من الازمات ويفرض تعدد الادوار للعاملين .

د. جميع ما ذكر صحيح.

19. من فوائد التخطيط .

أ. تحديد الاهداف .

ب. التنبؤ بالمستقبل .

ج. التنسيق والرقابة الجيدة .

د. جميع ما ذكر صحيح.

20 . من مبادئ التخطيط : .

أ. الواقعية والمرونة .

ب. الشمولية والتكامل والكفأة والفعالية .

ج. التنسيق والتناسق .

د. جميع ما ذكر صحيح.

21. التنبوء هو أساس التخطيط ويعني :

أ. خطة دقيقة .

ب. اجتهادات شخصية .

ج. مصدر افتراضات التخطيط .

د. (أ + ج) صحيحان .

22. إن خطة وإستراتيجية وزارة التعليم العالي الأردنية السداسية (2006 – 2012) هي بمثابة :

أ. إجراءات عمل .

ب. سياسات عمل .

ج. برنامج عمل .

د. قواعد عمل .

23. أن محور التخطيط وفقاً لمدخل التخطيط من الخارج إلى الداخل هو:

أ- البيئة الاقتصادية.

ب- البيئة الخارجية.

ج- البيئة الداخلية.

د- البيئة الإنتاجية.

24. أن محور التخطيط وفقاً لمدخل التخطيط من الداخل إلى الخارج هو:

أ- البيئة الاقتصادية.

ب- البيئة الخارجية.

ج- البيئة الإنتاجية.

د- البيئة الداخلية.

مراجع الفصل العاشر

- كيت كينان ، 2005، التخطيط الإداري ، ترجمة مركز التعريب والبرمجة ، الدار العربية للعلوم، الرياض – السعودية ص23-44 .

- حسام العربي ، 2010، التخطيط الاداري، دار اسامة للنشر والتوزيع ، عمان- الاردن، ص123.

- محمد عبد الغني ، 2010، ادارة الاعمال من اجل التميز (التخطيط والتنظيم) ، مركز تطوير الاداء والتنمية للنشر والتوزيع ، القاهرة – مصر ، ص45- 78 .

- فريد زيارة ، 2005، المبادءي والاصول للادارة والاعمال ،ط5، مطبعة الشعب ، اربد – الاردن ص69-206 .

- علي الزعبي ، 2009، ادارة التسويق ، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن 55-80.

- محمود الصميدعي ، 2000، استراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد للنشر ، عمان – الاردن، ص143 .

- بشير العلاق وقحطان العبدلي ، 2006 ، ادارة التسويق ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .

- بلال السكارنة ، 2010، التخطيط الاستراتيجي ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن ، ص60-87 .

- بلال السكارنة ، 2011، الابداع الاداري ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن، ص56 .

- بشير العلاق ، 2008،التخطيط التسويقي (مفاهيم وتطبيقات) ،ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن، ص65-98 .

- محمد عبد الغني هلال ، 2008، ادارة الاعمال من اجل التميز (1) التخطيط والتنظيم ، ط1، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع ، القاهرة – مصرن ص76 .

- خليل الشماع ، 2007، مباديء ادارة الاعمال مع التركيز على ادارة اعمالالاعمال، ط5، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن ، ص 23- 67 .
- محمد عبد الغني هلال ، 2011، ادارة الاعمال من اجل التميز (2) التخطيط والتنظيم ، ط2 ، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع ، القاهرة – مصر، ص54 .

- Arthur G. Bedeian,2005, Msnagement, 3rd, ed., Orlando: The Dryden Press, pp. 124-125.
- Claudia Rawlins, and Heather Wilson,2006, Introduction to Management, London: Harper Collins, pp. 66-68.
- Henry, Mintzberg,2003, " What Is Planning Anyway?" Strategic Management Journal 2, pp. 319-324.
- James A. F. Stoner, and R. Edward Freeman, 1998, Management, 5th, ed., New Jersey: Prentice-Hall International , p.187.
- John M. Ivancevich,2006, Managemnt: Principles and Functions, 4th, ed., New York: Irwin Inc., pp. 540-542.
- Justin G. Longenecker,2008, Management, 6th,ed., Ohio: Charles E. Merrill, pp. 133-136.

- Luis R. Gomez-Mejia, and David B. Balkin, 2002 ,Management, New York: McGraw-Hill , pp. 190-191.
- R. Edward Freeman,2002 , Management, 5th, ed., New Jersey: Prentice- Hall, pp. 232-234.
- Samuel C. Certo, 2003 , Modern Management: Adding Digital Focus, 9th, ed., New Gersey: Prentic Hall, , pp. 126-128.

وظيفة التنظيم Organizing

- تمهيد .
- تعريف ومفهوم التنظيم .
- فوائد التنظيم .
- اهداف التنظيم.
- مداخل دراسة التنظيم.
- مبادءي التنظيم .
- خطوات (مراحل) عملية التنظيم.
- أنواع التنظيم .
- اساليب التنظيم.
- الهيكل التنظيمي (الخريطة التنظيمية) .
- مداخل تقييم التنظيم .
- حالات اعادة التنظيم .
- خاتمة الفصل الخامس .
- أسئلة الفصل الخامس.
- مراجع الفصل الخامس.

الفصل الحادي عشر

وظيفة التنظيم Organizing

أهداف الفصل:

ينبغي على القارئ أن يسعى من دراسته لهذا الفصل إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على مفهوم التنظيم ومداخل دراسة التنظيم .
2- التعرف على أنواع التنظيم .
3- القدرة على تعريف كل خطوة من خطوات العملية التنظيمية .
4- التعرف على عناصر ومقومات ومعيقات التنظيم .
5- التعرف على اساليب وانشطة واسس تقسيم التنظيم .
6. التعرف على مبادئ التنظيم .
7. التعرف على مداخل تقييم عملية التنظيم .

تمهيد . Introduction

يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية من الوظائف الإدارية .والتنظيم هنا يقصد به كل عمل يتم بموجبه تحديد أنشطة/ وظائف المنظمة كالوظيفة المالية والتسويقية وتحديد إداراتها كادارة المالية وادارة التسويق ، وأقسامها ولجانها، وعلاقات هذه المكونات مع بعضها البعض من خلال تحديد السلطة والمسئولية، التفويض، والمركزية واللامركزية ، ونطاق الإشراف. وغيرها في سبيل تحقيق الهدف .تتباين وتختلف مفاهيمنا عن التنظيم ورغم كثرة الدراسات التي تمت في مجالات التنظيم إلا أن الاختلاف لا يزال قائماً . كما ويُعدّ التنظيم الإداري من الوظائف الأساسية لأية ادارة اعمال في أية منظمة اعمال إذ يهتم التنظيم الإداري بتقديم الوسائل التي تضبط عمل الفرد سواء بصفة فردية أم جماعية والتي من خلالها يستطيع توفير الجهد والإكثار من فعاليته .والتنظيم هو أحد أهم نشاطات العملية الإدارية في المؤسسات المختلفة، وغالباً هو الثاني بالترتيب وفي وصفه لعنصر التنظيم يقول هنري فايول أن التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات ووظيفة التنظيم هي عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات .والتنظيم الاداري الفعال والجيد يعتمد في تحقيق أهدافه على عوامل ثلاثة هي: (بشير العلاق وقحطان العبدلي ، 2006)

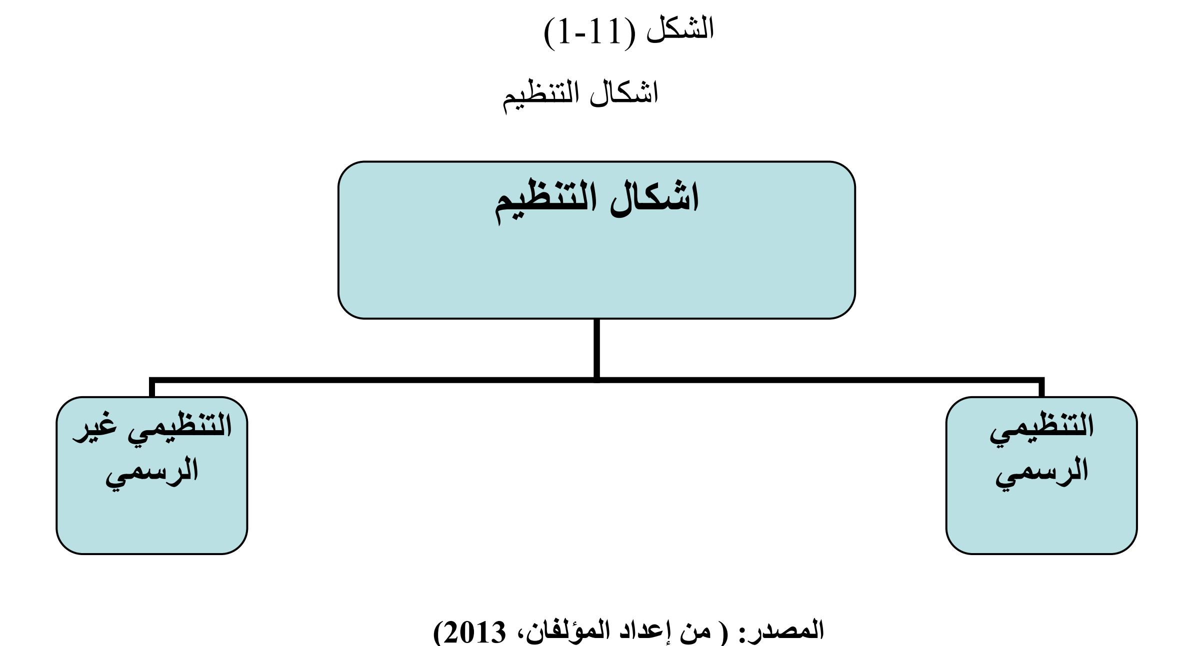
1. السرعة.
2. الاقتصاد.

3. حسن الاداء . ولكي تتحقق هذه العوامل علينا اختيار افضل طرق العمل لان التنظيم يدخل في العمليات اليومية المستمرة كما في عملية البناء و الانشاء الاداري الجديد والغاء هياكل تنظيمه قائمة.

والحقيقة أن التنظيم يُعدّ جزءاً من العملية الإدارية، وعادة ما يوجد في المنظمات نوعان من الهياكل التنظيمية (أشكال التنظيم) كالتالي: والشكل (11-1) يبين ذلك .

الشكل (11-1)

اشكال التنظيم



المصدر: (من إعداد المؤلفان، 2013)

1. الهيكل التنظيمي الرسمي : وهو يعكس الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة حيث تحدد فيه الأعمال والأنشطة والمهام والمسؤوليات والسلطة .
2. الهيكل التنظيمي غير الرسمي: وهو عبارة عن خريطة تنظيمية وهمية تنشا من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل بين العاملين في المنظمة (محمود العميان ، 2002)، وهي ايضا قواعد غير مكتوبه للسلوك الانساني (بشير العلاق و قحطان العبدلي ، 2006) .

تعريف ومفهوم التنظيم.

سنذكر هنا عددا من التعاريف الشائعة للتنظيم وفيما يلي أبرزها : (Thomas A. Stewart, 1992) و(Bateman, Thomas S., Snell, Scott A., 2004) و(خليل الشماع ، 2007) و(D.S. Pugh, and D.J. Hicson,2005) و(محمد القريوتي ، 2007) .

- التنظيم هو تزويد " الكيان المعين " بكل شئ مفيد للقيام بوظيفة مادياً أو بشرياً" . (هنري فايول).

- التنظيم هو شكل أو تجمع إنساني يهدف إلى تحقيق هدف مشترك على أساس يحوى كل مبادئ التنظيم .

- والتنظيم هو : الترتيب المنظم للمجهودات الجماعية من أجل الوصول إلى وحدة النشاطات سعياً إلى تحقيق هدف مشترك (جيمس موني).

- التنظيم هو عملية تصميم أساسها تقسيم العمل وتحديد المسئوليات والسلطات والعلاقات الناشئة من تقسيم العمل لتحقيق التنسيق اللازم لبلوغ الهدف المحدد (لبدال إيروي).

- التنظيم هو تقسيم و تجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف . (وليام نيوما).

- التنظيم هو منظمة بمعنى نظام System (وليم سكوت) . ويفهم البعض كلمة تنظيم على أنها "ادارة اعمال" فنجد مثلاً أحد الكتاب الفرنسيين و اسمه (لـ . شاتيير) قد ترجم كتاب فر يدريك تيلور " ادارة العلمية " و أعطاه اسما بعنوان التنظيم العملي للعمل.

- يستخدم بعض المديرين ورجال الأعمال كلمة (تنظيم) بمعنى (تصميم الهيكل التنظيمي): فهم ينظرون إلى (التنظيم) على أنه تلك العملية المتعلقة بعمل (الخرائط التنظيمية) التي توجد بها مربعات وخطوط بين تلك المربعات توضح (من رئيس من).

- وعرف التنظيم بانه هو " الشكل الخاص بطرق وارتباط أعداد كبيرة من الأفراد مشتركة في أعمال معقدة وأكثر من أن تكون بينها علاقات مباشرة، بعضهم ببعض وظهورهم في وضع مرتب محسوس لتحقيق أهداف مشتركة متفق عليها" . (Williams Chuck, 2003)

- أما (وارين بلنكت) و(ريموند اتنر) في كتابهم (مقدمة الإدارة) حيث عرّفا وظيفة التنظيم على " أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات" .

- وعُرّف التنظيم بأنه" تأسيس أو بناء العلاقات بين أجزاء العمل، مواقع العمل، والأفراد والعاملين من خلال سلطة فعّالة بهدف تحقيق الترابط وأداء العمل بطريقة جماعية منظمة وفعّالة " . - وعرّف إنه "تحديد للنشاطات الضرورية"، وعرّفه آخرون "إنه نظام يعمل على تحديد الفعاليات والقوى الشخصية المنظمة". (محمد قنصوة واديب رشيد، 2004)

فوائد التنظيم .

لاشك أن للتنظيم فوائد متعددة يمكن توضيح أهمها في الآتي:

- توزيع الأعمال والأنشطة بشكل عملي.
- منع الازدواجية في الاختصاصات.
- تحديد العلاقات بين العاملين بشكل واضح.
- يخلق التنظيم تنسيقاً واضحاً بين الأعمال. (Williams Chuck, 2003)

أهداف التنظيم .

إن الهدف الأساسي من التنظيم، ينبثق من العمل الجماعي الهادف حيث تُوزّع الأعباء، وتُقسّم الأعمال من أجل تحقيق الأهداف بين الفرد ومجموعات العمل في إطار نظامي يعتمد على الانسجام والملائمة والترابط في النشاطات والأهداف لذلك فإن التنظيم يهدف إلى : (Williams Chuck, 2003) و(علي الزعبي ، 2009) و(محمود الصميدعي ، 2000) .

1. إنجاز الأهداف المرجوة .
2. تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والمعنوية .
3. إيجاد التعاون والانسجام والتكامل والترابط بين مختلف مكونات المنظمة من أفراد وجماعات .
4. الاستفادة من المعلومات والخبرات المتراكمة العلمية والعملية والفنية مثل جمع المعلومات والإحصاءات. عَنْ حُذَيْفَةَ قَالَ كُنَّا مَعَ رَسُولِ اللَّهِ صلى الله عليه وسلم "فَقَالَ أَحْصُوا لِي كَمْ يَلْفِظُ الْإِسْلَامَ قَالَ فَقُلْنَا يَا رَسُولَ اللَّهِ أَتَخَافُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ مَا بَيْنَ السِّتِّ مِائَةٍ إِلَى السَّبْعِ مِائَةٍ؟ قَالَ إِنَّكُمْ لَا تَدْرُونَ لَعَلَّكُمْ أَنْ تُبْتَلَوْا قَالَ فَابْتُلِينَا حَتَّى جَعَلَ الرَّجُلُ مِنَّا لَا يُصَلِّي إِلَّا سِرًّا"(رواه مسلم).
5. تحديد المسؤولية وتطبيق مبدأ المساءلة القانونية عن الأعمال والتصرفات وبالتالي تحديد إجراءات الحفز من ثواب أو عقاب .
6. تحديد قنوات الاتصال والربط بين أجزاء المنظمة من خلال نظام اتصال فعّال يستند إلى التقنية المعاصرة .
7. تحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في نفس المستوى الإداري .

مداخل دراسة التنظيم

لقد تعددت المداخل التي تدرس عملية التنظيم عبر سنوات القرن العشرين الماضي وذلك بسبب تعدد مداخل دراسة ادارة الاعمال ومداخل دراسة ادارة الاعمال وهنا سنركز على المداخل الاربعة التالية : (فريد زيارة ، 2005، ص210 – 213) و(Williams Chuck, 2003)

1. **مدخل الرشد والعقلانية :** من ابرز انصاره ماكس فيبر مشيرا الى ان المنظمة هي نظام من الانشطة والجهود المستمرة نحو الوصول للاهداف المحددة وتحقيقها ، مع التركيز على البناء الرسمي والعلاقات الرسمية ، وعلى العاملين التكيف مع هذا البناء وقواعده البيروقراطية، وان اية انحرافات في ذلك سببه الجهل وسوء ادارة الاعمال وسوءالتقدير ، فتعيين الافراد هنا وفقا للمواصفات الفنية والترقيات وفقا للانجاز .

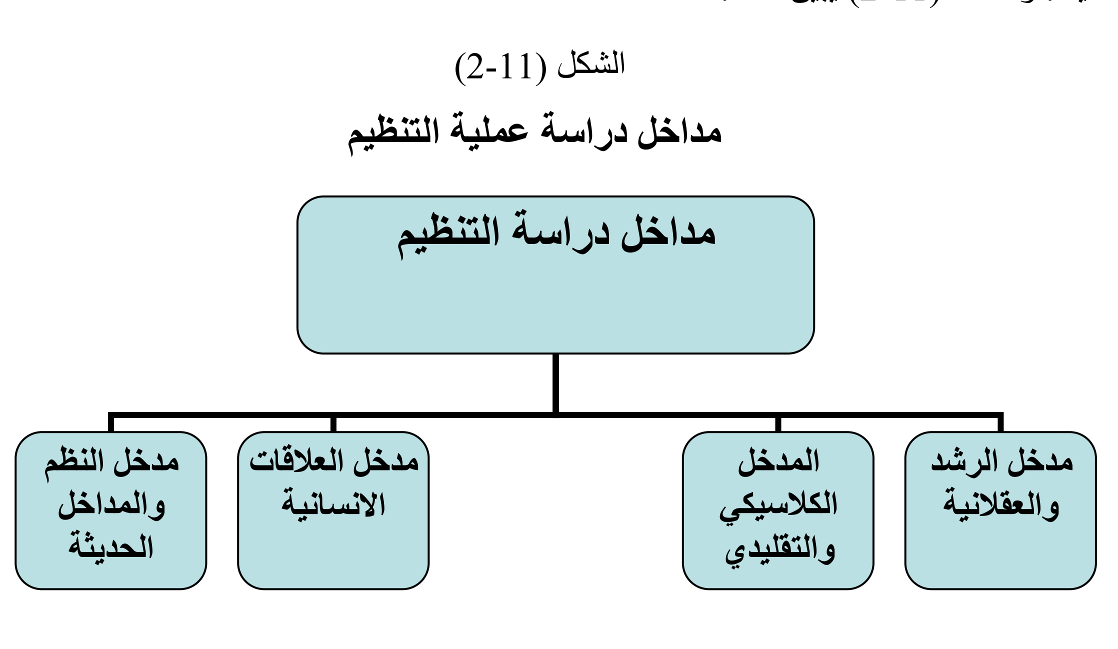
2. **المدخل الكلاسيكي- التقليدي :** من ابرز انصاره هنري فايول وفريدريك تايلور وايرويك ، فالعمل في المنظمة يقسم بدرجة كبيرة وبكفأة وخطوط السلطة واضحة ومحددة ، والاشراف يكون عن قرب على العاملين ، والمكافات اساسها كمية الاداء ووفقا لوحات زمنية قصيرة .

3. **مدخل العلاقات الانسانية :** من ابرز انصاره مايو وليكرت وهيرزبيرج ومكريكور فالمنظمة هي عبارة عن مجموعة من الوظائف الجماعية المتداخلة والتي من خلالها يشبع الفرد حاجاته ورغباته ، فالحوافز هنا مادية ومعنوية واجتماعية وغيرها والافراد يشاركون في وضع الاهداف ونظام الاتصالات متعدد الجوانب واتخاذ القرارات جماعي .

4. **مدخل النظم والمداخل الحديثة :** مدخل متقدم يركز على المنظمة وعلاقتها بالبيئة التي تعمل فيها ، وهنا يتم التركيز على فهم العلاقات الاساسية التي تنشأ بين الاجزاء الفرعية للمنظمة والبيئة المحيطة بها ولابد من وجود وحدات متخصصة، ولا بد ان يكون التفاعل قويا ، وان استمرار حياة منظمات الاعمال مرتبط بتفاعلها مع البيئة ، وعليه لابد من توفر تقنيات عالية الجودة لادامة هذه العلاقة التفاعلية . والشكل (2-11) يبين ذلك .

الشكل (2-11)

مداخل دراسة عملية التنظيم



المصدر: (من إعداد المؤلفان، 2012)

مبادئ (أسس) التنظيم

أن أسس ومقومات ومبادئ التنظيم واحدة. وأن التنظيم بشكل عام يختلف حسب حجم الشركة وطبيعته أهدافها واغراضه ومن أهم انجازات هنري فايول كرائد من رواد المدرسة التقليدية في ادارة الاعمالهي مبادئ وأسس التنظيم في المنظمات الخاصة والعامة على حد سواء وهى على النحو التالي: (علي الزعبي ، 2010) و(بشير العلاق وقحطان العبدلي ، 2006) و(Williams Chuck, 2003) و(Lyman W. Porter,2001) و(بلال السكارنة ، 2010) .

1 ـ مبدأ وحدة الأهداف : إن أهداف المنظمة لابد وأن ينعكس في هيكلها التنظيمي بشكل مباشر . وإن المنظمة وحدة متكاملة تتكون من مجموعة أجزاء (الأنشطة) وأن كل جزء فيها (نشاط) يسعى إلى تحقيق الهدف العام والكلى للمنظمة .

2 ـ مبدأ أولوية أهداف المنظمة : الأولوية دائما لأهداف المنظمة، قبل أهداف العاملين فيها، فأهداف العاملين تتحقق من خلال أهداف المنظمة وليس العكس .

3 ـ مبدأ عدم تغيير المسئولية والسلطة بتغيير الأفراد.

4 ـ مبدأ وحدة الأمر : لكل شخص في التنظيم رئيس مباشر واحد .

5 ـ مبدأ التسلسل الرئاسي : السلطة في المنظمة سلسلة تبدأ من أعلى التنظيم وحتى أدناه .

6 ـ مبدأ الوظيفة هي المفردة الأساسية في التنظيم : الوظيفة هي الأساس في تكوين الهيكل التنظيمي، فالوظائف المتجانسة أو المتكاملة يتم عليها تكوين الوحدات الإدارية والتنظيمية .

8 ـ مبدأ المستويات التنظيمية : كلما انخفض عدد المستويات الإدارية كلما كان ذلك في صالح المنظمة، وكلما كان التنظيم أكثر فعالية .

9 ـ مبدأ نطاق الأشراف : هناك عدد مناسب لنوعية الأنشطة وعدد الأفراد الذي يمكن للمدير إدارتهم بكفاءة .

10 ـ مبدأ التفويض (مبدأ المسئولية النهائية) : يجب أن تفوض السلطة إلى أكبر حد ممكن وأن تكون متوافقة مع حجم الرقابة الضروري .

11 ـ مبدأ تعادل السلطة والمسئولية : إن السلطة والمسئولية يجب أن يتعادلا فلا ينبغي أن تزيد السلطة عن المسئولية .

12 ـ مبدأ التحديد : كل الواجبات وكل السلطات التي يكلف بها شخص ما، لابد وأن تكون محددة

ومكتوبة بدقة ووضوح ويمكن أن الرجوع إليها بسهولة .

13 ـ مبدأ الاستثناء : على كل مدير أن يتخذ كل القرارات في نطاق سلطاته ومسئولياته، وعليه أن لا يرفع لرئيسه الأعلى إلا الموضوعات التي لا يستطيع أن يتخذ فيها قرار.

14 ـ مبدأ الاعتراف بالتنظيمات غير الرسمية : في كل تنظيم رسمي يوجد بالتوازي تنظيمات غير رسمية، ولابد من الاعتراف بها، والعمل على تطويع أهدافها لأهداف التنظيم الرسمي .

15 ـ مبدأ التوازن التنظيمي : يجب أن تتوافق الأهمية النسبية للوحدات التنظيمية مع مهامها .

16 ـ مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب : كل فرد يجب أن يوضع في المكان الذي يتناسب مع مؤهلاته، وخبراته وتكوينه النفسي والثقافي .

17 ـ مبدأ الاتصالات الأفقية : إعطاء الصلاحية للمديرين عند أي مستوى في التنظيم للاتصال بأي من المديرين الآخرين، واتخاذ القرارات المناسبة، في إطار سلطاتهم ومسئولياتهم .

خطوات عملية التنظيم

إن خطوات عملية التنظيم الأساسية هي : (علي الزعبي ، 2009) و(مؤيد السالم ، 2000) و(Lyman W. Porter,2001) و(Williams Chuck, 2003)

1. الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف :الخطط تملي على المؤسسة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات. أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيّد العلاقات المعمول بها الآن.

2. الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف :تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة. حيث يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء
بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

3. الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة :حيث يكون المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

١ .فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج،... الخ).

٢ .وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات.

٣ .البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

4. الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات :إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء ادارة الاعمال يجب أن يحدد أولا كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

5. الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات :هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المؤسسة ككل. الهيكل الأفقي يبين من هو المسئول عن كل مهمة. أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:

١ . يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة.

٢ . يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح.

وهناك من الكتاب من اشار الى ان خطوات عملية التنظيم هي : (بشير العلاق وقحطان العبدلي ، 2006)
.

1- تحديد ما ينبغي عمله . على مدير التسويق أن يدرس المهمة الخاصة لأدارته وأقسامه حتى يتعرف على الاعمال التي عليه القيام بها وفي ضوء ذالك عليه توزيع الاعمال على العاملين كلا حسب اختصاصه.

2- تقسيم العمل وتوزيع العمل. على مدير التسويق تقسيم أوجه النشاط على مدراء الترويج والمبيعات والانتاج وبحوث التسويق ثم يقوم رؤساء الاقسام بتوزيع المهام على العاملين.

3- تقرير كيفية تحقيق التنسيق . فمثلا ينبغي تنسيق عمل مدير الاعلان مع مدير المبيعات ومدير التوزيع وذالك حتى تصل السلعة للعملاء في المكان والزمان المناسب .

4- تقرير مدى حجم الرقابة . ونقصد به العدد من المرؤوسين التابعين مباشرة لمدير التسويق ويجب أن يكون استثمار وقت المدير بشكل فاعل مقرونا مع عدد العاملين.

5- تقرير حجم السلطة .ونقصد به مدى تفويض سلطه المدير وما له من صلاحيات لرؤساء أقسامه.

6. وضع خطة تنظميه .بعد توزيع الاعمال واجراء التعينات فان المدير يقوم باظفاء الشكل الرسمي على الشركة في خريطة تنظميه.

ولنفترض أن هناك شخصاً ما يمتلك رأس مال ويرغب في تكوين شركة (منظمة) لتصنيع أحد المنتجات، وطلب من أحد الخبراء الإداريين أن يعمل على وضع نظام إداري لهذه الشركة فما هي الخطوات التي سيتبعها هذا الخبير لوضع هذا النظام. دعنا نستعرض هذه الخطوات بشيء من الإيجاز كما يلي:

الخطوة الأولى : سيطلب الخبير من أصحاب الشركة المزمع إنشائها أن يحددوا له ما هي أهدافهم من إنشاء هذه الشركة من أجل تحديد نوع وعدد الوظائف (الأنشطة) التي يتطلبها تحقيق هذا الهدف. فإذا كان هدف المنشأة هو إنتاج سلعة لتسويقها في السوق المحلية مثلاً بفرض تحقيق هدف مرضي، فإن الخبير في هذه الحالة سيكون قد حدد بداية الطريق وسينتقل إلى الخطوة التالية لها .

الخطوة الثانية : سيعمل الخبير على إعداد قوائم تفصيلية بالنشاطات التي يتطلبها تحقيق الهدف المبين في النقطة (أ) ومن هذه النشاطات تصميم المنتج، اختيار التكنولوجيا الملائمة، تخطيط الإنتاج طويل المدى، تخطيط الإنتاج السنوي، جدولة الإنتاج، استلام المواد ، تخزين المواد، صرف المواد..، الإعلان ، البيع الشخصي، توزيع المواد، تحليل الوظائف، تخطيط القوى العاملة، اختيار العاملين، وضع المرتبات، اتخاذ قرارات الاستثمار والتمويل، وضع الموازنات، ومسك السجلات المحاسبية...... الخ. خطوات التنظيم الإداري.

أنواع التنظيم

ان انواع التنظيم كثيرة كما اشار لها الكتاب والباحثين وقد اجمعوا على ابرزها وهي : (Hugh C. Willmott,2001) و(محمد قنصوة واديب رشيد، 2002) و(Lyman W. Porter,2001) .

1. نموذج رب الأسرة : بداية التنظيم خلق الإنسان لأن أي إنسان لا يستطيع أن يؤدي أي عمل أكبر من قدرته بمفرده بل يستعين بإنسان آخر يساعده على تأدية العمل و في بداية العلاقات في التجمعات البشرية كان رب الأسرة هو الذي يصدر الأمر لأفراد الأسرة لتأدية الأعمال ثم تنتقل الرياسة إلى باقي أفراد الأسرة حسب كبر السن . و لم ينجح هذا النموذج في استخدام العمل بانتظام بسبب التمرد و عدم الطاعة لرب الأسرة .

2. ظهور النموذج الكاريزمي :ظهرت بعض الشخصيات في التجمعات البشرية و نجحت في تأدية الأعمال و تحقيق الأهداف بسبب تمتعها بصفات شخصية ذهنية و عضلية تجعل الآخرين يدينون لهم بالطاعة و لكن لم ينجح هذا النموذج القائم على العلاقات التقليدية لأن الشخص الكاريزمي لجماعة معينة لا يصلح لجماعة أخري و أيضاً لا يصلح لنفس الجماعة بمرور الزمن لتغير الاتجاهات البشرية .

3. ظهور النماذج الإدارية المعاصرة : بدأ ظهور النماذج الإدارية المعاصرة (المدارس الإدارية). بظهور نموذج ادارة العلمية التي ركزت على زيادة الإنتاج فقط و زيادته لصالح رجال الأعمال – و من رواد هذه المدرسة (فر يدريك تيلور) و قد تم نشر كتابه (أصول ادارة العلمية) عام .1911 و قد تم نقد هذه النظرية لأنها أغفلت العنصر الإنساني والبيئة الاجتماعية خارج المنظمة و داخلها .

4. ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية : نتيجة للانتقادات الحادة للادارة العلمية تمت الدراسات في الحاجات الاجتماعية و النفسية للفرد العامل و مشاعر الأفراد و الحوافز الاجتماعية و علاقتها بزيادة الإنتاج و بذلك ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية – وتطالب هذه المدرسة بعد استخدام العنف الإداري والشدة واستخدام الأسلوب الإنساني في الإدارية ة التلطف بدلاً من التسلط و القهر – والاهتمام بالجانب الاجتماعي ومن رواد

هذه المدرسة الإنسانية (التون مايو والعالمة باركر فوليت) وقد ظهر أيضاً لهذه المدرسة انتقادات كثيرة لأنها اهتمت بالجانب الاجتماعي ة الإنساني والمعاملة الحسنة فقط وأهملت التنظيم الرسمي للمنظمة الإدارية ولم تهتم بالعلاقة بين السلطة و العاملين ، وأهملت تأثير البيئة الاجتماعية .

5. ظهور النظام البيروقراطي : ظهر النظام البيروقراطي الإداري والعسكري والديني والصناعي في أوائل القرن العشرين بظهور نظرية البيروقراطية للعالم ماكس وبر وذلك للانتقادات التي وجهت للنظريات السابقة واعتمدت هذه النظرية على مجموعة القواعد والنظم التي تحدد موقع الفرد وسلطته على الآخرين . وهذه القواعد لها صفة الاستمرارية و لا علاقة لها بالأشخاص وميولهم الشخصية بل يمارسون سلطاتهم من خلال الموقع في مكاتب مخصصة لهم ومن هنا كان تعبيره الذي أطلقه فيما يتعلق بكلمة (بيروقراطية) أي الجالسون على المكاتب أي (مكاتب تحكم مكاتب – (ومن أهم خصائص النظام البيروقراطي الرشيد : السلطة المتدرجة في المستويات الإدارية من العليا إلى الدنيا (الهرم الإداري) والصلة بين أفراد التنظيم تكون رسمية وغير شخصية حيث يعتمد على القوانين واللوائح في الهيكل التنظيمي –الطاعة هي طاعة مناصب و ليست طاعة أشخاص وجاء نقد هذه النظرية لأنها لا تبيح الحرية للفرد في العمل و أنها تفيد الحركة و الابتكار و تركز على السلطة الرسمية في المنظمة الإدارية و جعلها هي السلوك الأساس الذي يحرك الفرد – و تجعل الفرد يسلك داخل العمل كممثل يتقمص شخصية داخل التنظيم الإداري لتأدية دور معين (لا يخرج على النص). وبالرغم من ذلك فإن النظام البيروقراطي تحدى الزمن كالهرم الأكبر وكأنه من عجائب الدنيا و أثبت قابليته للتطبيق على مستوى العالم أجمع إذا تم تطبيقه بصورة صحيحة وتحول العالم أجمع منذ الأربعينات إلى أهرمات وظيفية في التنظيمات الإدارية .

6. ظهور النموذج الديمقراطي (ادارة الاعمالبالمشاركة) : بدأ ظهور النموذج الديمقراطي في ادارة الاعمالبظهور علماء النفس الاجتماعي ونماذج التطوير الخاصة بحاجات الفرد الفسيولوجية و الأمنية والاجتماعية و الذاتية لتحقيق الذات . ومن علماء نماذج ترتيب الحاجات الإنسانية (إبراهام مازلو) و (لويس بارنس (حيث قام (إبراهام مازلو) بترتيب الحاجات الإنسانية على شكل هرم قاعدته الحاجة الفسيولوجية وتتدرج تلك الحاجات ارتفاعاً حتى تصل إلى قمة الهرم حيث توجد حاجة الإنسان لتحقيق الذات و ذلك كما يظهر في الشكل التالي وقد ظهرت اعتراضات كثيرة على هذه النظرية أهمها تعارض أهداف ادارة الاعمال و أهداف العاملين مما أدي إلى تعثر التطبيق والممارسة لأن فلسفة ادارة الاعمال بالمشاركة تقلل صلاحيات رجال الأعمال و تزيد من صلاحيات العاملين

7. ظهور نظرية تحليل الأنظمة (ادارة الاعمالبالنظم) : مع تعاظم الإحساس بأهمية المعلومات و ما تلعبه من دور حيوي و هام في حياة المنظمات و الهيئات ظهرت أحدث النظريات السلوكية في علم ادارة الاعمال حيث ظهرت نظرية تحليل الأنظمة في بداية الستينات .

عناصر ومقومات التنظيم

ان عناصر ومقومات التنظيم تشتمل على الاتي : (Lyman W. Porter,2001) و(بلال السكارنة ، 2010) و(مؤيد السالم ، 2000) .

1. السلطة : وتعني السلطة بثلاث حقوق لمن يمتلكها : ـ حق التكليف للآخرين للقيام بمهام محددة . ـ حق المساءلة عن المهام التي كلف بها الآخرين . ـ حق إنشاء الأحداث، أو حق إصدار الأوامر . وبالطبع فإن السلطة كحق لمن يملكه على الآخرين، ستكون أكثر ارتباطا بالمديرين، وستزداد كلما زاد المستوى الإداري والتنظيمي للمديرين، وأيضا ستكون هي أهم آليات التنظيم في تحريك ودفع السلطة الفعالة، لابد وأن تكون مقبولة من المرؤوسين حتى يتعاونوا معها طواعية .

2. المسئولية : إنها الالتزام بأداء المهام والواجبات، أو هي قبول حق التكليف بأداء مهام من يملك سلطة التكليف بمهام، ولكنها لا تقف عند حدود قبول التكليف بمهام، ولكنها تمتد إلى قبول المساءلة عن هذه المهام، ومن هنا استمدت (المسئولية من المساءلة) والمسئولية يجب أن تقترن بالسلطة، فإذا كان المدير سوف يتحمل مسئولية تحقيق الأهداف (أي قبل حق السلطة الأعلى بتكليفه بمهمة تحقيق الهدف) فإنه في المقابل لابد وأن يحصل على قدر مناسب من السلطات يسمح له بتنفيذ هذه المهام من مرؤوسيه .

3. تفويض السلطة : وهو من أهم عناصر التنظيم لأنه السبب الأساسي في تعدد المستويات الإدارية فالمدير في أعلى مستويات التنظيم يملك كل السلطات التي تمكنه من تحقيق أهداف المنظمة، ولكنه في نفس الوقت يملك قدرات محدودة على أداء كل العمال والمهام واتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وحدها . لذلك لابد وأن يعطي مستوى إداري آخر أقل منه في السلطات وذلك في مقابل تكليفه بمهام معينة ترتبط بتحقيق أهداف المنظمة . والتفويض إجراء مؤقت، ومن ثم لابد من تحديد المدة الزمنية التي يفوض فيها المرؤوس ببعض صلاحيات رئيسه وفي حالة الرغبة في استمرار التفويض يكون الإجراء السليم هو نقل السلطة إلى المرؤوس لتصبح مرتبطة بوظيفته وليس بوظيفة رئيسه . ويعتبر التفويض بذلك نوع من استثمار القدرات والطاقات المتاحة للمرؤوس للقيام بأعمال كان من المفروض أن يؤديها رئيسه وبذلك يتخفف الرئيس من بعض مهامه ليتفرغ لمهام أكثر خطورة عليه أن يقوم بها بنفسه .

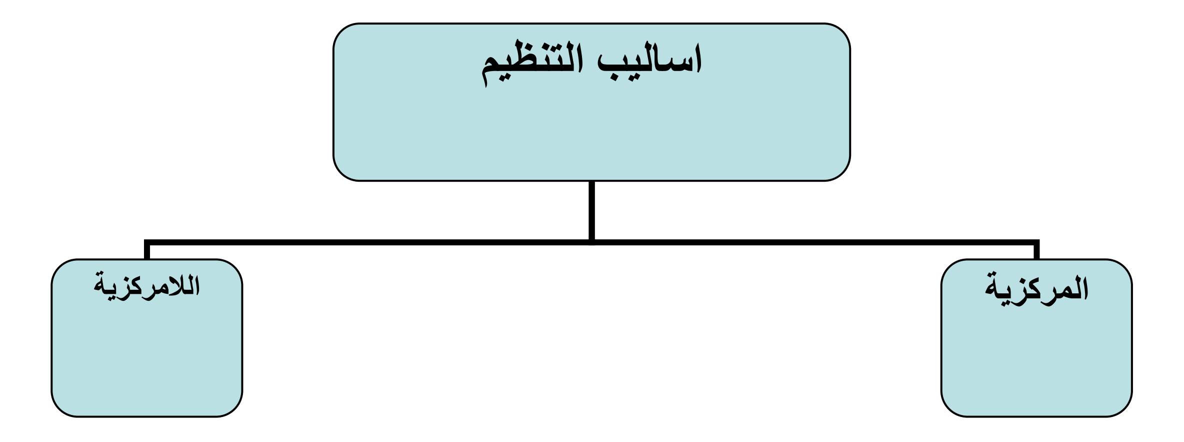
أساليب التنظيم .

تنتهج الدول المختلفة أسلوبين في تنظيمها الإداري هما : المركزية الإدارية واللامركزية الإدارية . يتجه الأسلوب الأول والأقدم في الظهور نحو حصر الوظيفة الإدارية في أيدي السلطة التنفيذية وحدها في العاصمة دون وجود سلطات إدارية أخرى مستقلة عنها . بينما يتجه أسلوب اللامركزية الإدارية نحو توزيع الوظيفة الإدارية ومشاركة هيئات وسلطات لامركزية والشكل (5-4) يبين ذلك .

(محمد عبد الغني ، 2010 **) و(**محمد قنصوة واديب رشيد ، 2002**)**

الشكل (11-3)

اساليب التنظيم



المصدر: (من إعداد المؤلفان، 2013)

الهيكل التنظيمي (الخريطة التنظيمية)

أن مداخل بناء الهيكل التنظيمي في الشركات ومنظمات الاعمال هي: (فريد زيارة ، 2005، ص216-223) و(عمر عقيلي ، 2004)

1. **المدخل التقليدي:** ووفقا له فان الهيكل التنظيمي في المنظمة الكفوءة والفاعلة يقوم على اساس السلطة الرسمية وعلى فلسفة البيروقراطية والتي تقوم على التخصص للمهام والتدرج الوظيفي والعلاقات الرسمية والترقية على اساس الخبرة وربما كان ذلك سببا في تعثر وصول المنظمة لاهدافها .

2. **المدخل التقليدي المتجدد :** لقد اهمل المدخل الاول العنصر البشري او انه لم يعطي اعتبارا لرضا العاملين الوظيفي وعليه فقد ركز هذا المدخل على التحول من النظرة السلبية للعاملين الى النظرة

الايجابية وهي سمات وخصائص نظرية (y) من حيث حبهم للعمل واشباع حاجاتهم و تحقيق الرضا وتحملهم للمسؤلية والابداع والابتكار والتميز في الاداءوالتركيز على الحوافز وهذا المدخل لم يركز على التنسيق بين الانشطة افقيا وراسيا ومن ثم فان هذا المدخل اهمل عنصري البيئة والاستراتيجية .

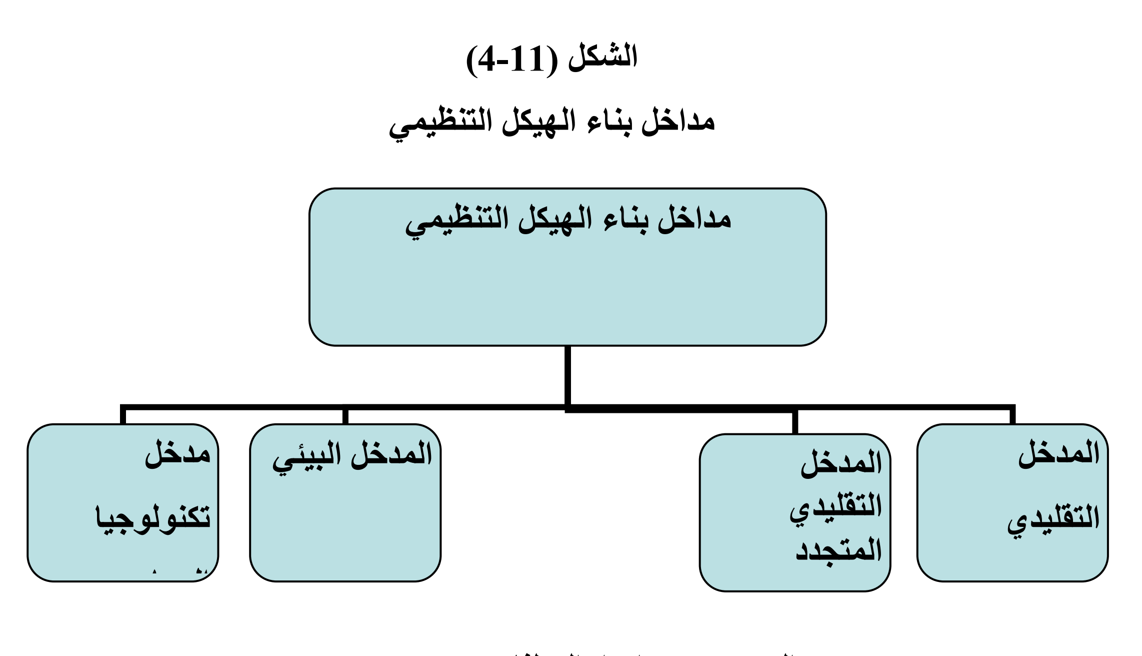
3. **المدخل البيئي:** للبيئة تاثير في الهيكل التنظيمي للشركة من حيث استقرارها او تغيرها وعليه فالبيئة ثلاثة انواع هي البيئة المستقرة وهي التي يمكن توقع عواملها ومتغيراتها وقواها فالشركات العاملة في مجال الادوية والقاقير والسلامة العامة والمخابز هي مثال على ذلك ن وهناك البيئة المتغيرةالتي تتسم بالتغير المستمر والدائم وهنا لا بد من بناء هيكل تنظيمي يستوعب تلك التغيرات ، وهناك البيئة الجامحة وهنا الشركة لا تعرف للاستقرار طعما ولا للتغيرات وقتا ومثالها صناعة الحواسيب واجهزة الاتصالات .

4. **مدخل تكنولوجيا المهام:** ان تكنولوجيا مهام المنظمة يؤثر في بنيتها التنظيميةوفي نجاحها ووصولها الى اهدافها وعليه قسمت الشركات الصناعية ووفقا لمستوياتها التكنولوجية الى ثلاثة انواع هي :

- شركات الانتاج الصغير (دفعات صغيرة) .
- شركات الانتاج الواسع – الكبير .
- شركات انتاج العملية (الانتاج المتشابه) . والشكل (11-4) يبين ذلك .

الشكل (11-4)

مداخل بناء الهيكل التنظيمي



المصدر: (من إعداد المؤلفان، 2013)

ويمثل الهيكل التنظيمي ذلك الرسم التصويري للعلاقات الرسمية، خطوط الاتصالات ونقل المعلومات، حيث يوفر إطار يعمل الأفراد من خلاله، لأنه ينظم العلاقات بين المستويات الإدارية، ويوفر الرقابة على الأنشطة ويوضح الإبعاد الرأسية والأفقية ويحقق التوازن في عدد المستويات الإدارية .وهذا يجب أن يعكس الهيكل أسلوب ادارة الاعمال ونمط الثقافة في المنظمة وخصائص البيئة المحيطة بها وأيضا الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لديها . (علي الزعبي ، 2009)

اما الخريطة التنظيمية فهي عبارة عن شكل أو رسم بياني يوضح الهيكل التنظيمي الذي يقوم عليه بنيان المنظمة الكلي (عمر عقيلي ، 2006) ، وقد عرفها الجوهري بأنها وسيلة للتعبير عن الإطار العام لشكل المنشاة وتصوير هيكل التنظيم وما يتضمنه البناء التنظيمي للمنشاة من قطاعات ووحدات وخطوط السلطة والاتصالات خريطة التنظيم (علي الجوهري ، 2004)) هي الاسلوب المتبع الذي يوضح أي تنظيم.وهي الشكل الذي يوضح التنظيم في زمن ما.وفيها لا تظهر وصف الوظائف . ولا تظهر نماذج الاتصال الفعلية.ولا تظهر أي مدى للأشراف ومستوى السلطة لكل وظيفة. وهي توضح سلسلة الاوامر من المدير للمرؤوسين في ادني الخريطة.بينما يسمي كتاب التنظيم الإداري وتحليل النظم الخرائط التنظيمية بلوحات التنظيم (محمد قنصوة واديب رشيد ، 2002) و(علي الزعبي ، 2009). والخريطة توضح الآتي :

- الأنشطة الرئيسية والفرعية
- التقسيمات الإدارية الرئيسية والفرعية
- عدد المستويات الإدارية
- نطاق الإشراف
- خطوط السلطة
- مواقع الإدارات
- مراكز اتخاذ القرار
- المجالس واللجان الدائمة (عمر عقيلي ، 2005) .

والدليل التنظيمي هو عبارة عن كتيب يتضمن اسم المنظمة والعنوان وأهدافها ، يعرض موجز السياسات والإجراءات الخاصة بالمنظمة ويشمل الدليل أيضا الهيكل التنظيمي والخريطة التنظيمية وشرح لمهام الإدارات والمسؤوليات والسلطات ، وكذلك أسماء الرؤساء والمدراء ، وعادة ما يشرح الدليل بإيجاز عن النشاط العام للمنظمة وخدماتها وحجم القوى العاملة فيها وأيضا وصف للوظائف المختلفة ، ويمكن أن نجمل الدليل التنظيمي ونعرفه بأنه البطاقة الشخصية للمنظمة فالدليل التنظيمي هو مكمل للخريطة التنظيمية. (علي الزعبي ، 2009).

أن فوائد الخريطة التنظيمية هي : (بشير العلاق وقحطان العبدلي ، 2006)

1- توضح مسمى الوظيفة.

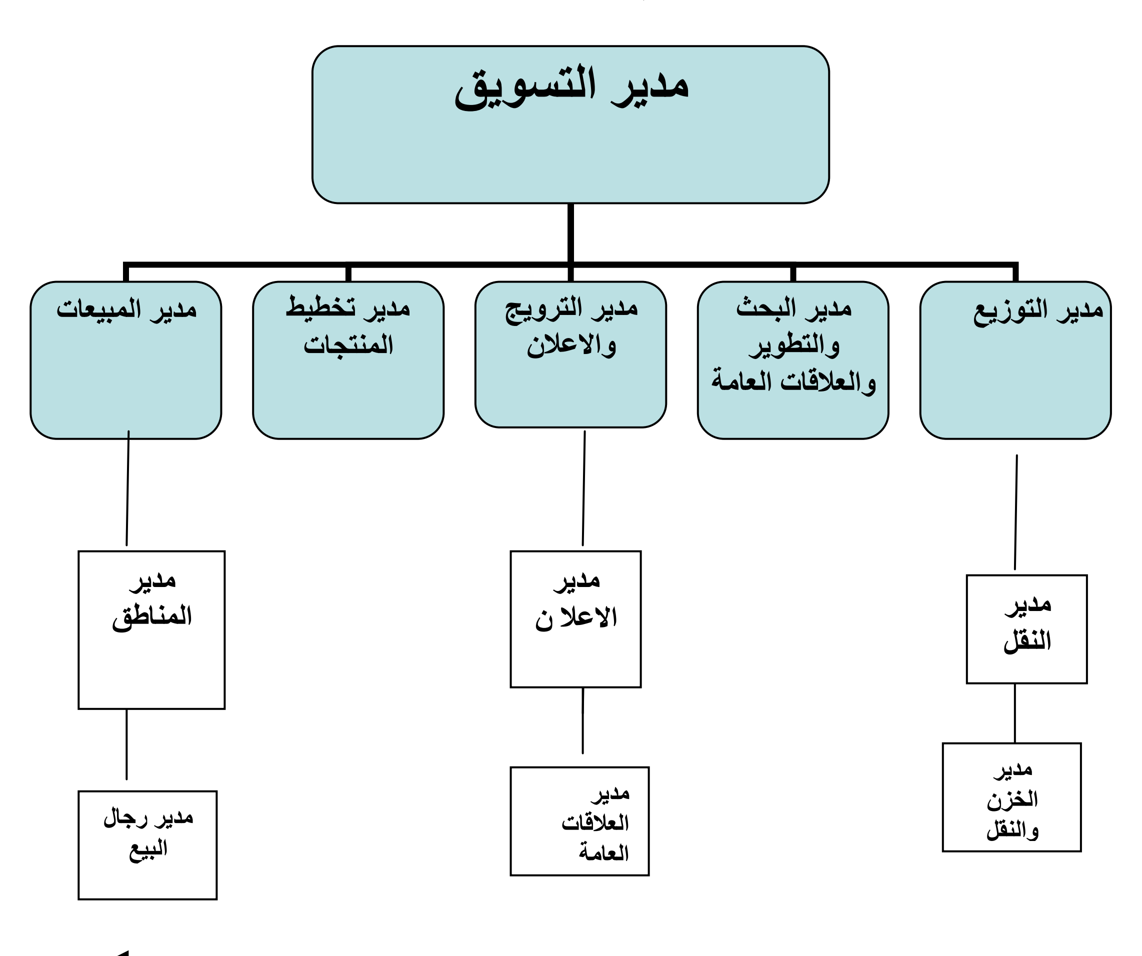
2-توضح من يحاسب أمام من.

3-توضح من المسؤول عن كل قسم.

4. توضح مسمى وظيفة كل موظف.

5. توضح أي أنواع الاقسام تم انشائها. والشكل (5-11) يبين ذلك .

الشكل رقم (5-11)
التنظيم على اساس الوظائف



المصدر : (من اعداد المؤلف ، 2012)

أن أسس تقسيم وتنظيم العمل هي: (Gareth Jones,2003) و (بشير العلاق وقحطان العبدلي ، 2006) و(علي الزعبي ، 2009) وفريد زيارة ، 2005 ، ص 224 – 231)و(بلال السكارنة ، 2010) و(محمد مهنا العلي، 2004) .

أ- على اساس الوظائف .

ب- على اساس السلع ولخدمات.

ج- على اساس المناطق(التوزيع الجغرافي) .

د- على اساس الزبائن / السوق .

ه- على اساس العمليات.

و- على أساس مركب/ مختلط .

أولا:- التقسيم على أساس الوظائف :

انه من أكثر طرق التقسيم قبولا في الحياة العلمية وهو يتعلق بتجميع الانشطة حول الوظائف الاساسية ومنها التسويق. ومن أبرز من يتبع هذا التقسيم هو الشركات الجديدة وهي الاكثر ميولا. والجدول (11-1) يبين ابرز مزاياه وعيوبه . والشكل (11-6) يوضح ذلك.

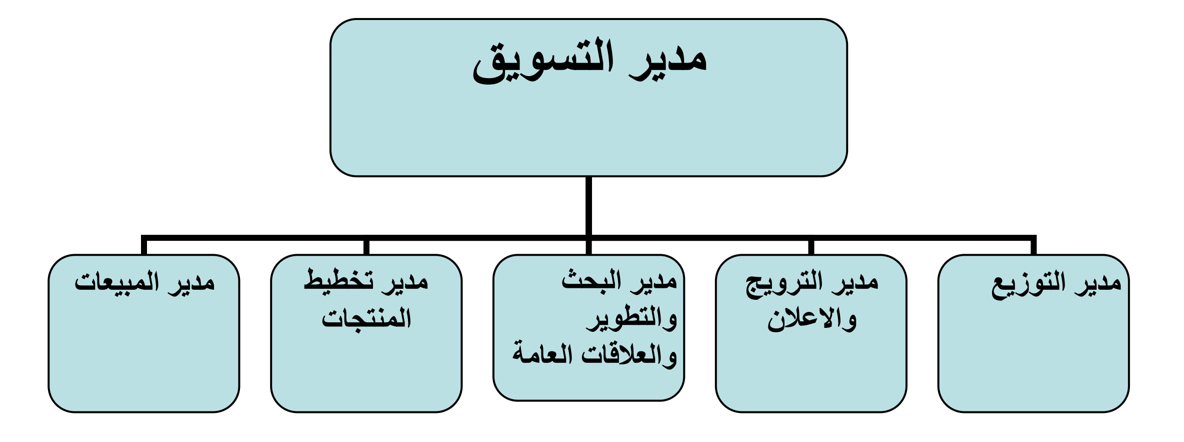
الجدول (11-1)

مزايا وعيوب التنظيم على اساس الوظائف

ت	الحسنات (المزايا)	السيئات (العيوب)
1	يضمن الأشراف الكامل .	يحتاج إلى تنسيق كبير.
2	يتبع مبدأ التخصص الوظيفي.	لا يتناسب مع السلع المتنوعة.
3	يمنع الازدواجية.	مسؤولية الأداء تكون على المدير التنفيذي فقط.
4	انه طريقة عملية ومنطقية لتجميع الأنشطة.	تقل فرص التدريب للعاملين وذلك لوجود مطلب التخصص.
5	سهولة تنسيق عمل كل ادارة اعمالونشاط .	سبب للصراعات التنظيمية .

الشكل رقم (11-6)

التنظيم على اساس الوظائف



المصدر: (من إعداد المؤلفان، 2012)

ثانيا : التقسيم على أساس المناطق :

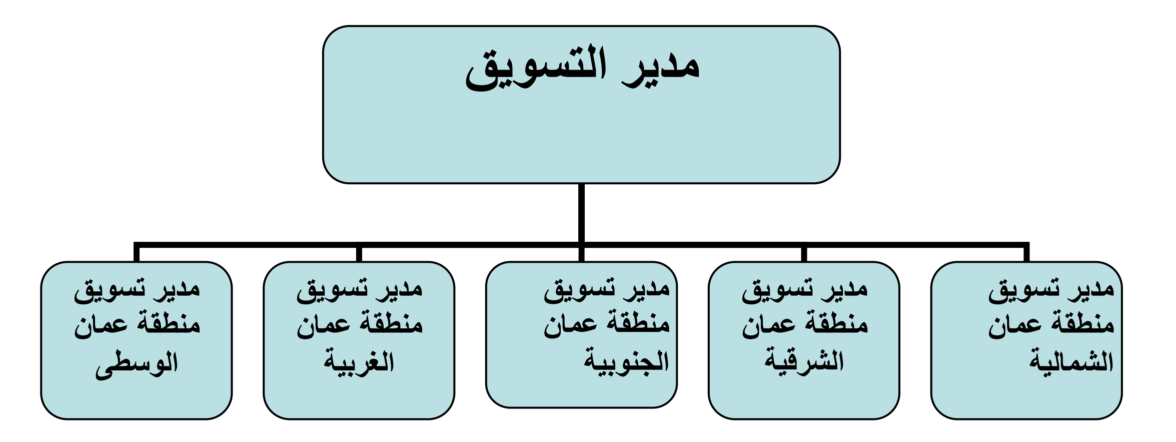
يتم تنظيم أقسام مختلفة ومستقلة في كل منطقة تعمل بها الشركة. ويصلح هذا التقسيم للشركات التي تسوق منتجاتها على نطاق جغرافي واسع. وتحدد فلسفة ادارة الاعمالدرجة المركزية أو اللامركزية بالنسبة للإدارات المختلفة وعادة ما تتبع المركزية. والجدول (11-2) يبين ابرز مزاياه وعيوبه . والشكل رقم (11-7)يوضح ذلك.

الجدول (11-2)

مزايا وعيوب التنظيم على اساس المناطق

ت	الحسنات (المزايا)	السيئات (العيوب)
1	سرعة أتخاذ القرارت.	صعوبة التنسيق بين المناطق.
2	المعلومات الدقيقة عن المناطق .	أسأت أستخدام السلطة.
3	سهولة تنسيق الأنشطة في كل منطقة.	اتباع سياسات تسويقية مخالفة عن الشركة.
4	الشهرة والسمعة.	-الحاجة للتخصص في المنطقة مع عدم توفرها.
5	تكاليف منخفضة .	
6	الخبرة والتجربة .	

الشكل رقم (11-7)
التنظيم على اساس المناطق الجغرافية



المصدر: (من إعداد المؤلفان، 2012)

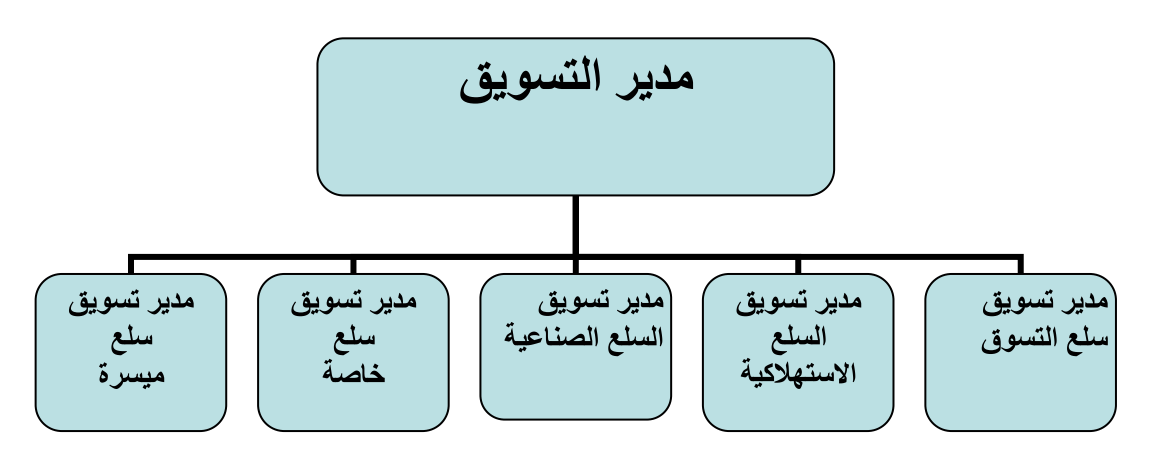
ثالثا" : التقسيم على أساس السلعة والخدمة: تستخدمها الشركات متعددة الانتاج . والجدول (11-3) يبين ابرز مزاياه وعيوبه . والشكل رقم (11-8)يوضح ذلك.

الجدول (11-3)

مزايا وعيوب التنظيم على اساس السلعة / السوق

ت	الحسنات (المزايا)	السيئات (العيوب)
1	أستخدام المهارات الشخصية والمعرفية .	صعوبة التنسيق بين الشركة.
2	أستخدام المعدات الأس مالية والمتخصصة.	صعوبة أيجاد مدراء متخصصين أو أصحاب اختصاص.
3	سهولة التنسيق.	صعوبة الاتصالات بين الوحدات .
4	سهولة تحديد المسؤولية.	
5	سهولة تفويض السلطة.	

الشكل رقم (11-8)
التنظيم على اساس السلعة او الخدمة / السوق



المصدر: (من إعداد المؤلفان، 2012)

رابعا" : التقسيم على أساس الزبائن : يستخدمها عندما يكون الزبائن مختلفين . والجدول (11-4) يبين ابرز مزاياه وعيوبه . والشكل رقم (11-9)يوضح ذلك.

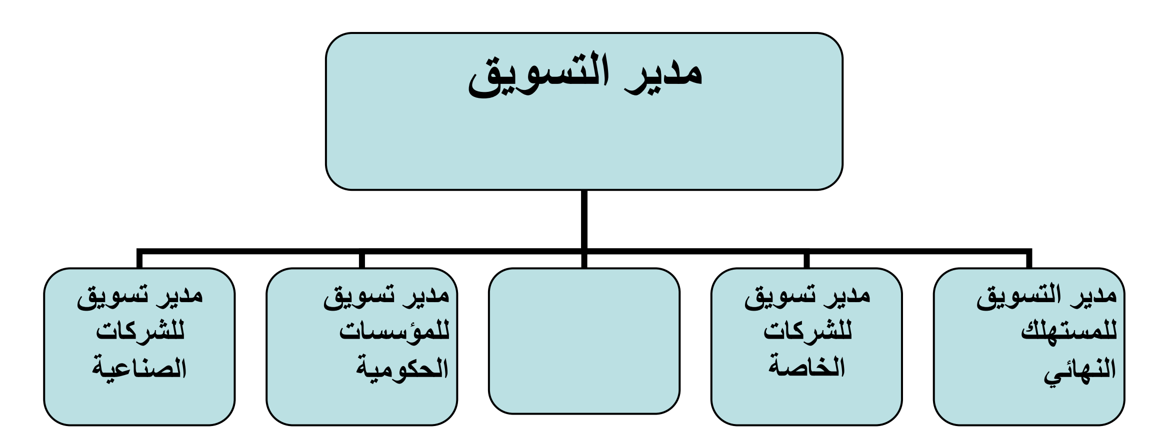
الجدول (11-4)

مزايا وعيوب التنظيم على اساس الزبائن

ت	الحسنات (المزايا)	السيئات (العيوب)
1	استخدام المعرفة المتخصصة .	صعوبة التنسيق بين الافراد .
2	سهولة التنسيق .	ظهور طاقات عاطلة عن العمل من أصحاب الاختص
3	الاهتمام بالعملاء .	
4	تحديد واضح للمسؤلية .	
5	الاستفادة من الفرص المتاحة وفقا للمستجدات .	

الشكل رقم (11-9)

التنظيم على اساس الزبائن



المصدر: (من إعداد المؤلفان، 2012)

خامسا": التقسيم على اساس العمليات : يستخدم في الشركات الصناعية . والجدول (11-5) يبين ابرز مزاياه وعيوبه . والشكل رقم (11-10)يوضح ذلك.

الجدول (11-5)

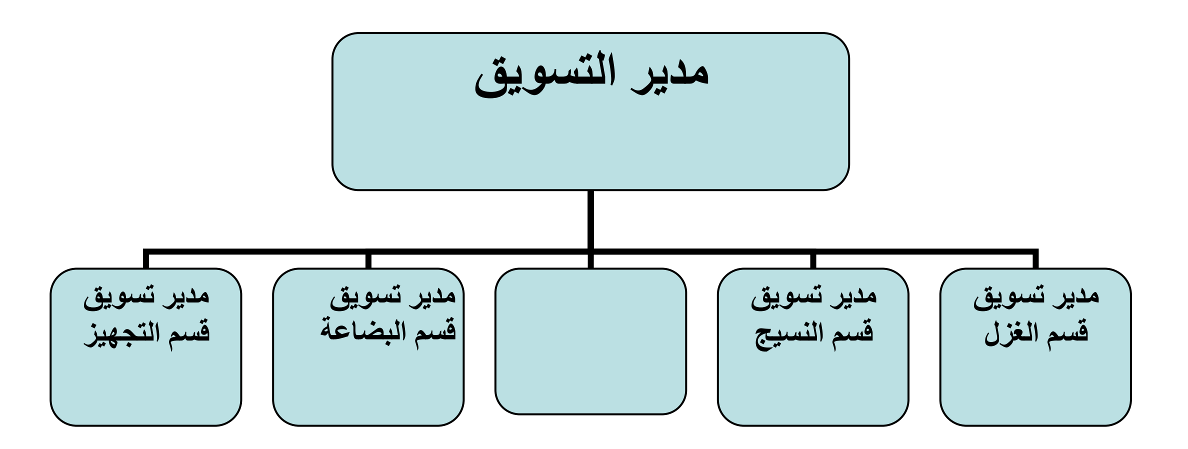
مزايا وعيوب التنظيم على اساس الوظائف

ت	الحسنات (المزايا)	السيئات (العيوب)

1	الحصول على الخبرة.	صعوبة التنسيق بين العمليات.
2	سهولة الإستثمار المتكرر.	
3	تجنب الاستثمار المتكرر.	
4		
5		

الشكل رقم (11-10)

التنظيم على اساس العمليات



المصدر: (من إعداد المؤلفان، 2012)

سادسا" :التنظيم المركب : فقد تلجأ الشركة الى أتباع مزيج من الاسس السابقة وذلك طبقا" للظروف ولمتطلبات العمل وضروراته ،أو قد يتوسع نشاط ومجال عمل الشركة .

اما توصيف الوظائف: فهي عملية تهتم بالوظيفة وليس بالموظف ، وان الوظيفة هي اساس تقسيم العمل ووضع الهيكل التنظيمي وانها العنصر المستمر ، وان الموظف يخضع لمتغيرات مستمرة مثل النقل ،التقاعد،انهاء العمل ، وان وصف الوظيفة يحدد مهامها وطبيعتها ومسؤوليتها وصلاحيتها وشروطها. وفوائد وصف الوظيفة هي : (D.D. Van Fleet and A.G. Bedeian,2007) و (علي الزعبي ، 2009)

1. وضع نظام للأختيار والتعين.

2.تقدير للمرتبات و الاجور.

3.وضع برامج للاعداد والتدريب (للعاملين)

4.وضع الازدواجية في العمل.

مداخل تقييم الهيكل التنظيمي

وفيما يتعلق بمداخل تقييم الهيكل التنظيمي : فهناك (5) خمسة مداخل اساسية لتقييم الهيكل التنظيمي والوقوف على مدى صلاحية وكفاءته من اجل تحقيق أهداف الشركة. ان استخدام اي من هذه المداخل هو مسأله متروكة للمقيم وخبرته وظروفه وهذه المداخل هي: (D.D. Van Fleet and A.G. Bedeian,2007) و(علي الزعبي ، 2009) و(بشير العلاق وقحطان العبدلي ، 2006)

1. المدخل الشامل : وهذا يعني تحليل الهيكل التنظيمي كاملا" حتى لا يكون هناك خرقا" لمبادئ التنظيم الاساسية .

2. مدخل الاسئلة : وهذا يعني طرح أسئلة قصيرة مناسبة للكشف عن وسائل ومجالات تطوير التنظيم الاداري .ومثالها هل تفويض السلطة مناسبة في كافة الادارات.

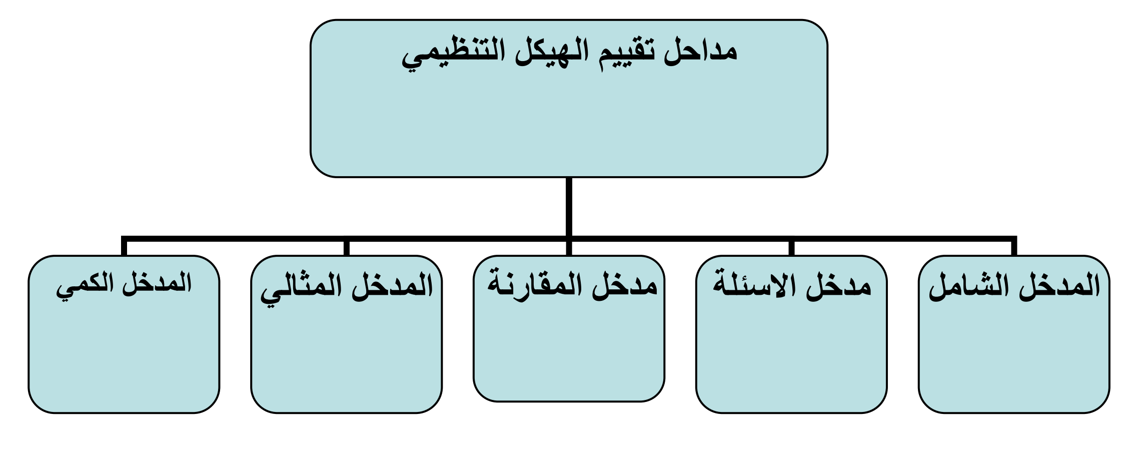
3.مدخل المقارنة : وهذا يعني مقارنة الهيكل التنظيمي للشركة مع الشركات المنافسة وفي نفس النشاط وهذا يستدعي معلومات صادقة وموضوعية وسلمية.

4.المدخل المثالي: وهنا يتم تصوير الهيكل التنظيمي المثالي وأفتراض الظروف والعوامل الملائمة له وهذا يفيد في : ماهو الهيكل الافضل للتطبيق؟ وماذا على المدير أن يفعل؟ وما هي السلطات الضرورية.

5. المدخل الكمي : وهنا تستخدم المقاييس التي يتم الحصول عليها بواسطة النسب والمعدلات مثل نسبة عدد الاختصاصين الى عدد غير الاختصاصين. مع مقارنة هذه النسب مع شركات أخرى مماثلة. والشكل (11-11) يبين ذلك .

الشكل (11-11)

مداحل تقييم الهيكل التنظيمي



المصدر: (من إعداد المؤلفان، 2012)

خاتمة الفصل الحادي عشر

لقد تناول الفصل الحادي عشر موضوع التنظيم وهو الوظيفة الثالثة من وظائف ادارة الاعمال اذ يُعدّ التنظيم الإداري من الوظائف الأساسية لأية ادارة اعمال في أية منظمة اعمال وهو يهتم بتقديم الوسائل التي تضبط عمل الفرد سواء بصفة فردية أم جماعية والتي من خلالها يستطيع توفير الجهد والإكثار من فعاليته . والتنظيم هو أحد أهم نشاطات العملية الإدارية في المؤسسات المختلفة، وغالباً هو الثاني بالترتيب وفي وصفه لعنصر التنظيم يقول هنري فايول أن التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات ووظيفة التنظيم هي عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات .والتنظيم الاداري الفعال والجيد يعتمد في تحقيق أهدافه على عوامل ثلاثة هي: السرعة والاقتصاد. وحسن الاداء .

والحقيقة أن التنظيم يُعدّ جزءاً من العملية الإدارية، وعادة ما يوجد في المنظمات نوعان من الهياكل التنظيمية (أشكال التنظيم) كالتالي: الهيكل التنظيمي الرسمي والهيكل التنظيمي غير الرسمي. اما انماط التنظيم فهي نوعين النمط الميكانيكي والنمط العضوي وهناك انواع للتنظيم هي رب الاسرة والديمقراطي والبيروقراطي والكاريزمي وادارة الاعمال المعاصرة والعلاقات الانسانية والنظم وغيرها .

وتناول الفصل ايضا تعريف التنظيم واهميته واهدافه والبعد الاجتماعي له، وفوائده وخصائصه وخطواته ، ومعوقاته ومداخل دراسته ، ومداخل تقييمه وحالات اعادت التنظيم . وتناول الفصل ايضا الهيكل التنظيمي في الشركات تعريفا وفوائد واسس تقسيم وفقا للوظائف والعمليات والزبون والسوق والسلعة والخدمة والموقع الجغرافي والاساس المركب / المختلط وعرفنا مزايا وعيوب كل منها وتطرقنا الى مداخل دراسة البناء التنظيمي والى توصيف الوظائف وفوائده .

أسئلة الفصل الحادي عشر

يتكون هذا السؤال من (20) فقرة , لكل فقرة عدة إجابات واحدة منها فقط صحيحة , ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة لكل فقرة وعلى الترتيب :

1.إحدى العبارات الآتية ليست من خطوات عملية التنظيم:

أ- تحديد ما ينبغي عمله.

ب- تقسيم أوجه النشاط وتوزيع الأعمال.

ج- تقرير مدى الرقابة، والسلطة اللازمة، والتنسيق.

د- التخطيط وتفويض السلطة.

2. أن مداخل بناء الهيكل التنظيمي في الشركات هي:

أ- المدخل التقليدي.

ب- المدخل البيئي.

ج- مدخل تكنولوجيا المهام.

د- جميع ما ذكر صحيح.

3- تعتبر التنظيمات غير الرسمية:

أ- غير شرعية .

ب- قواعد غير مكتوبة للسلوك الأنساني.

ج- غير موجودة في المنظمات.

د- خارج السيطرة.

4. ان عملية تقسيم العمل وتحديد السلطات والمسؤليات والصلاحيات والعلاقات والاتصالات لبلوغ الهدف هو :

أ. التنظيم .

ب. التوجيه .

ج. التخطيط .

د. التنسيق .

5. من اسباب ومبررات اهمية التنظيم :

أ. توضيح بيئة العمل .

ب. تنسيق بيئة العمل وانجاز الوظائف .

ج. بناء الهيكل الرسمي لاتحاذ القرارات .

د. جميع ما ذكر صحيح.

6. ان ابعاد المفهوم الاجتماعي للتنظيم هي :

أ. وجود مجتمع .

ب. وجود نظم .

ج. وجود افراد .

د. (أ+ب) صحيحان .

7. من عناصر ومقومات التنظيم :

أ. السلطة .

ب. المسؤلية .

ج. التفويض .

د. جميع ما ذكر صحيح.

8. الشكل او الرسم الذي يوضح الهيكل التنظيمي لشركة ما هو :

أ. الدليل التنظيمي .

ب. الكتاب التنظيمي .

ج. الخريطة التنظيمية .

د. لاشئ مما ذكر صحيح.

9. احدى الاتية ليست من انماط التنظيم :

أ. النمط الميكانيكي .

ب. النمط البيروقراطي .

ج. النمط العضوي .

د. (أ + ج) صحيحان .

10. احدى الاتية ليست من انواع التنظيم :

أ. نمط رب الاسرة .

ب. النمط الديكتاتوري .

ج. النمط الديمقراطي .

د. النمط الاداري .

11. من مبادئ التنظيم :

أ. وحدة الاهداف .

ب. وحدة الامر .

ج. نطاق الاشراف والتفويض .

د. جميع ما ذكر صحيح.

12. من اهداف التنظيم :

أ. تحيد الاتصالات والعلاقات .

ب. انجاز الاهداف المرجوة .

ج. الانسجام والتكامل والتعاون بين مكونات المنظمة .

د. جميع ما ذكر صحيح.

13. احدى العبارات التالية صحيحة :

ا . تفويض السلطة يختلف عن تخويل السلطة .

ب. تفويض السلطة و تخويل السلطة واحدة .

ج. تفويض السلطة و تخويل السلطة وجهان لعملة واحدة .

د. تفويض السلطة لا يختلف عن تخويل السلطة .

14. إن أسس ومبادئ التنظيم:

أ- واحدة.

ب- تختلف باختلاف رسالة الشركة وعدد العاملين.

ج- تختلف باختلاف أهداف قسم التسويق.

د- (أ + ب) صحيحان.

15. إن الأسلوب المتبع لتوضيح أي تنظيم هو:

أ- توصيف الوظائف.

ب- نموذج الاتصالات.

ج- الخريطة التنظيمية.

د- جميع ما ذكر صحيح.

16. من المداخل الأساسية لتقييم الهيكل التنظيمي للشركة:

أ- المدخل الشامل، المدخل المثالي.

ب- مدخل الأسئلة، مدخل المقارنة.

ج- (أ + ب) صحيحان.

د- المدخل الكمي، المدخل النوعي.

17. أي من التالية ليس من فوائد الوصف الوظيفي:

أ- وضع نظام للاختيار والتعيين.

ب- تقدير الرواتب والأجور.

ج- تقليل معدل دوران العمل.

د- وضع برامج إعداد وتدريب العاملين.

18. أحدى الآتية ليس من أجزاء المنظمة الأساسية:

أ- الرسالة.

ب- الإستراتيجية.

ج- ادارة الاعمالالوسطى.

د- الرأس الاستراتيجي.

19. التوصيف يهتم بـ:

أ- الموظف.

ب- الوظيفة.

ج- تقدير المرتبات والأجور.

د- وضع نظام الاختيار والتعيين.

20. ان عوامل تحقيق التنظيم الاداري الناجح هي :

أ. السرعة .

ب. حسن الاداء .

ج. الاقتصاد .

د. جميع ما ذكر صحيح.

مراجع الفصل الحادي عشر

- خليل الشماع ، 2007، مبادءي الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال، ط5، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن ، ص 23- 67 .
- حسام العربي ، 2010، التخطيط الاداري، دار اسامة للنشر والتوزيع ، عمان- الاردن، ص123.
- محمد عبد الغني ، 2010، ادارة الاعمال من اجل التميز (التخطيط والتنظيم) ، مركز تطوير الاداء والتنمية للنشر والتوزيع ، القاهرة – مصر ، ص45- 78 .
- محمد مهنا العلي، 2004، الوجيز في الادارة العامة، ط1 ، الدار السعودية للنشر والتوزيع، جدة – السعودية ، ص176.
- فريد زيارة ، 2005، المبادءي والاصول للادارة والاعمال ، ط5، مطبعة الشعب ، اربد – الاردن ، ص209- 250 .
- علي الزعبي ، 2009، ادارة اعمالالتسويق ، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .
- محمود الصميدعي ، 2000، استراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد للنشر ، عمان – الاردن .
- بشير العلاق وقحطان العبدلي ، 2006 ، ادارة التسويق ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .
- بلال السكارنة ، 2010، التخطيط الاستراتيجي ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .
- سيد هواري، 2004، التنظيم، ط5، مكتبة عين شمس ، القاهرة – مصر .
- عمر عقيلي ، 2006 ، ادارة الاعمال أصول ومفاهيم ، دار زهران ، عمان- الاردن .
- علي الجوهري ، 2005 ، أصول ادارة الاعمال والتنظيم ، دار الإشعاع للطباعة ، القاهرة – مصر.
- محمد قنصوة واديب رشيد ، 2004 ، التنظيم الإداري وتحليل النظم ، ط3 ، دار النهضة العربية ، القاهرة – مصر .
- علي عباس وعلي بركات ، 2001 ، مبادئ علم ادارة الاعمال، مكتبة الرائد العلمية ، عمان - الاردن .

- عمر عقيلي ، 2004 ، المنظمة ونظرية التنظيم ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن .
- محمود العميان ، 2002، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط1 ، دار وائل للنشر عمان -الاردن .
- مؤيد السالم ، 2000 ، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم ، ط1 ، دار وائل للنشر ، عمان- الاردن .
- محمد القريوتي ،2007 ، السلوك التنظيمي ، ط2 ، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن.

- Bateman, Thomas S., Snell, Scott A., 2004, Management, The New Competitive Landscape, New York: McGraw-Hill, Sixth ed , PP. 468 – 472.

- D.D. Van Fleet and A.G. Bedeian,2007, A History of the Span of Management, Academy of Management Review, pp. 356-272.
- D.S. Pugh, and D.J. Hicson,2005, Organization Structure: Size and Performance, New York: Prentic-Hall, pp. 462-481.
- Gareth Jones,2003, Organizion Theory, 2nd, ed., New York: Addision-Wesley, 63-74.
- Henry Mintzberg,2002, The Structuring of Organizations, New York: Prentice-Hall , pp. 132-138.
- Hodgetts, Richard M., Hegar, Kathryn W., 2000 , Modern Human Relations At Work, Ohio: Thomson South-Western, 9th. ed., pp. 332 - 342.
- Hugh C. Willmott,2001, " The Structuring of Organizational Structures: A Note," Administrative Science Quarterly, pp. 470-474.
- J. Woodward,1997 , Industrial Organization: Theory and Practice, London: Oxford University Press,.
- Lyman W. Porter,2001 , " Orgaization structure and Performance: A Critical Review," Academy of Management Review, pp. 49-55.
- Mullins, Laurie J. 2005,Management Organizational Behaviour, England London: Prentice Hall, Seventh ed., PP. 511 - 532.

- Thomas A. Stewart, 1992," The Search for the Organization of Tomorrow," Fortune, May 18, p123.
- Williams Chuck, 2003, Management Organizational, Ohio: Thomson south-western, Second ed., PP. 66 – 69.

الفصل الثاني عشر

وظيفة التنسيق (Coordinating)

تمهيد .
تعريف ومفهوم التنسيق .
اهداف التنسيق .
مبادئ التنسيق.
أنواع واشكال التنسيق .
عوامل نجاح التنسيق .
خاتمة الفصل السادس .
أسئلة الفصل السادس.
مراجع الفصل السادس.

الفصل الثاني عشر

وظيفة التنسيق (Coordinating)

أهداف الفصل:

ينبغي على القارئ أن يسعى من دراسته لهذا الفصل إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على مفهوم التنسيق وانواع واشكال التنسيق.

2- القدرة على تعريف كل مرحلة من مراحل التنسيق .

3- التعرف على عوامل التنسيق الناجح .

4- التعرف على طرق واساليب التنسيق .

5. التعرف على مزايا وخصائص التنسيق .

6. التعرف على عناصر ومقومات التنسيق

تمهيد . Introduction

من القائل (التنسيق جوهر ومركز الادارة) انه فردريك تايلور حيث يعتبر التنسيق من الأنشطة الإدارية الهامة وترجع أهمية التنسيق لكبر حجم المنظمات إذ أصبحت تشمل على عدد كبير من الوحدات الإدارية ، تقوم كل وحدة من هذه الوحدات الإدارية بأنواع متعددة من الأنشطة بعضها قد يكون شبه مستقل عن الأنشطة التي تقوم بها الوحدات الإدارية الأخرى ، وبعضها قد يتداخل مع أنشطة الوحدات الإدارية الأخرى في المنظمة ، لذلك تبرز أهمية التنسيق بين الأنشطة التي تقوم بها أجزاء المنظمة المختلفة ، كما تبرز أهمية التنسيق بين المنظمة وغيرها من المنظمات الأخرى في البيئة وذلك نتيجة تزايد عدد من هذه المنظمات .
لذا نقول أن عملية التنسيق الإداري ليست عملية مستقلة عن العمليات والأنشطة الإدارية الأخرى ولكنها تمثل ضرورة لا غنى عنها في جميع العمليات الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابه . (محمد قنصوة واديب رشيد ، 2004) .

ويعتبر التنسيق الإداري عند بعض علماء ادارة الاعمال العنصر الثالث من عناصر الوظيفة الإدارية ، وينبغي للمدير في إثناء قيامه بمهامه الإدارية أن ينسق أوجه النشاط المختلف الذي يدخل في نطاق سلطته ومسؤوليته ، ومن

أسرع الوسائل لتحقيق التنسيق الإداري وضوح الأهداف للوحدة الإدارية بشكل خاص وللمنظمة بشكل عام ، وإزالة الغموض بين الرئيس والمرؤوسين لذا يجب على ادارة الاعمال الفعالة العمل على التنسيق الإداري من بداية التخطيط واتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف كي لا تواجه مشكلات وتعثر للإعمال القائمة ، علما أن نسبة 40% من المشاكل التي تواجهها المنظمات في ادارة اعمال أعمالها سببها هو التنسيق الإداري. وقد جاء هذا الفصل لنتحدث بشكل مختصر عن التنسيق الإداري ونشرح فيه تعريف التنسيق الإداري ومزاياه وأهداف ومبادئه وأنواعه وأشكاله وطرق وأساليب التنسيق الإداري ومعوقات التنسيق الإداري وعلاجها. وعلى اسسه وركائزه الثلاثة القيادة والاتصالات والحوافز حيث أن أي منظمه للإعمال ناجحة تقوم على دعامتين هما: (محمد عبد الغني ، 2010)

- تقسيم العمل وفقا للتخصصات المطلوبة.
- تنسيق الجهود والمهام تحقيقا للأهداف.

تعريف ومفهوم التنسيق

عملية التنسيق من الوظائف الإدارية وتعني : "تضافر الجهود المشتركة للموظفين ، كل فيما يخصه بشكل يكمل بعضه بعضاً في أداء إداري موحد من أجل الوصول إلى هدف محدد"(علي الزعبي ، 2009) . ومن منظور إسلامي التنسيق هو : "عمل جماعي مشترك يظهر فيه الموظفون رؤساء ومرؤوسين أثناء أدائهم لأعمالهم كالبنيان المرصوص ، وفي انسجامهم وتفاهمهم كالجسد الواحد لإنجاز مهمة معينة " . والحق تبارك وتعالى يقول في محكم كتابه الكريم : (وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان) .(المائدة : 2) ، وأن التنسيق الإداري لا يمكن أن يتحقق بغياب التعاون الجماعي بين العاملين من أجل العمل المشترك فكل تنسيق تعاون وليس كل تعاون تنسيقا. (محمد عبد الغني ، 2010)

يمارس التنسيق دورا هاما في تحقيق اهداف ادارة الاعمال و يتوقف على حسن التنسيق انجاز الاهداف باعلى درجة من الفعالية، و القائد الاداري هو الذي يقوم بمهمة التنسيق في حدود وحدته فيوزع الاختصاصات بين مرؤسيه و يعمل على تنسيق الجهود بين جميع الاقسام حتى يتم تحقيق اهداف المنظمة بشكل متكامل واذا كان التنسيق يعتبر بحق وظيفة اساسية من وظائف القادة الاداريين، فهو في الوقت نفسه وسيلة من وسائل تحقيق اهداف المنظمة.(علي الجوهري ، 2005) .

والتنسيق هو " عملية تحقيق التكامل بين اهداف وانشطة الوحدات المستقلة والادارات من اجل تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة" وبدون التنسيق يفقد الافراد والادارات رؤية ادوارهم في المنظمة، كما يسعون الى تحقيق اهدافهم الضيقة او المحدودة على حساب اهداف الشركة ككل والعملية المنسقة هي تلك التي يكون فيها انشطة الافراد متجانسة ومتكاملة نحو تحقيق هدف مشترك.(Hugh C. Willmott,2001)

والتنسيق هو احد الاهداف الاولية لكل مدير وبالرغم من ذلك فان المدير الكفء القدير لا يخصص الا جزء صغير من وقته للعمل التنسيقي. ويرجع ذلك الى انه يمكن تحقيق العمل المتكامل اساس عن طريق الاستخدام الماهر لكل المظاهر الادارية من تخطيط وتنظيم وتوظيف ورقابة .وعندما يواجة المدير الحاجة الى الحصور على تنسيق افضل، فيجب عليه ان ياخذ في حسبانه الاعتبارات الاتية :(سيد هواري، 2004) و(بشير العلاق ، 2008) .

1. التنظيم المبسط: و يتمثل في الاتي :

أ- تجميع الانشطة في وحدات ادارية بشكل يساعد على التنسيق.

ب- التنظيم الواضح و الاجراءات المحددة.

2. البرامج و السياسات المتجانسة: و تتمثل في الاتي :

أ- التجانس بين الخطط.

ب- التوقيت السليم للانشطة.

3. اختيار وسائل الاتصال حسنة الاعداد.

4. تحقيق التنسيق الاختياري، الا يكون لاي قسم سلطة على الاقسام الاخرى و يتحقق ذلك بالاتي :

أ- وضع اهداف رئيسية.

ب- تنمية عادات مقبولة من الجميع.

ج- تشجيع الاتصالات غير الرسمية.

د- تعيين ضباط اتصال.

هـ- استخدام اللجان.

و- التنسيق عن طريق الارشاد الشخصي.

وهناك بعض التعريفات الشائعة للتنسيق والتي تختلف باختلاف وجهات النظر وهي : (بشير العلاق وقحطان العبدلي ، 2006) و(علي الزعبي ، 2009) و(عمر عقيلي ، 2006) و(Lyman W. Porter,2004)

1. يعرف التنسيق " بانه تنظيم الجهود الجماعية بغرض توحيدها وتوجيهها نحو تحقيق الهدف".

2. التنسيق هو "جملة العمليات والانشطة والاتصالات والتي تسمح لافراد المنظمة ولوحداتها الادارية بتكامل وتوافق انشطتها على المستويين والافقي والراسي خدمة لاهداف المنظمة".

3. التنسيق هو" الترتيب المنظم لجهود الجماعة للوصول الى وحدة العمل من اجل تحقيق الهدف".

4. التنسيق هو "عملية تكامل اهداف وانشطة الوحدات المنفصلة عن بعضها البعض في المنظمة وربطها من اجل تحقيق اهدافها باعلى كفاءة ممكنة".

5. التنسيق هو "تنظيم و تكتل الجهود الجماعية داخل المنظمة الواحدة او بينها وبين غيرها من المنظمات او المؤسسات بغرض توحيد هذه الجهود و توجيهها نحو تحقيق هدف او اهداف مشتركة".

6. و عرف التنسيق بانه: " الجهد الاداري الذي يقوم به المدير والهادف الى توجيه العاملين وتوحيد جهودهم نحو انجاز الاعمال في وقت محدد وباسلوب معين" .

• و يعرف التنسيق بانه "تحقيق العمل الجماعي وتحقيق وحدة العمل والتصرف في اتجاه هدف محدد ومتفق عليه". و لكن يهمنا ان نضيف الى التعريف السابق ان التنسيق هو عملية او سلسلة من الخطوات وبالتالي يمكن تعديل التعريف السابق لكي يتضمن : التنسيق هو" وظيفة بمقتضاها يستطيع الاداري ان ينمي هيكلا من الجهود الجماعية والمشتركة بين المساعدين والمرءوسين ويضمن وحدة التصرفات في اتجاه هدف مشترك . (موني ورايلي، 2007) .

ـ **أما التنسيق الإداري** : فهو " تلك العملية المسئولة عن تأمين الاتصال بين المستويات الوظيفية في الهيكل التنظيمي راسياً وتساعد على التكامل بين المراكز الوظيفية أفقيا بما يحقق الأهداف المرسومة للتنظيم الإداري في تداعي ايجابي بالبيئة الخارجية". (Lyman W. Porter,2004)

أهداف التنسيق الإداري.

لا شك ان للتنسيق هدفا ساميا تصبو كل منظمة لتحقيقه ويمكن تناول اهداف التنسيق من خلال النقاط التالية : (فريد زيارة ، 2005) و(محمود الصميدعي ، 2000) و(Lyman W. Porter,2004) .

1. التوفيق بين الجهود المختلفة بالتنظيم بهدف توجيهها نحو تحقيق الهدف المطلوب تحقيقه.
2. منع التعارض في الاختصاصات بحيث لا يكون هنالك تعارض في الجهود بين الوحدات الادارية المختلفة.
3. منع الازدواج في الانشطة الادارية، كتعدد المنظمات الادارية التي تقوم على تحقيق هدف واحد وبالتالي ينبغي التنسيق فيما بينها لتحقيق هذا الهدف باقل جهد ممكن من الوقت والمال.
4. منع المنافسة، فقد تتنافس بعض المؤسسات او المنظمات على مصدر واحد للمادة الخام او العنصر البشري فبالتالي التنسيق يعمل على ايجاد نوع من التوفيق بين احتياجات هذه المنظمة من المواد الاولية او العمالة دون احداث منافسة ضارة فيما بينهما .

5.تحقيق التوازن والانسجام بين مختلف أوجه النشاط في المنظمة ، بحيث يسود التفاهم والتعاون مختلف المستويات الإدارية .

5. التنسيق الإداري يعمل على تجنب وتفادي التكرار والازدواجية وتجنب الصراعات ايضاً.

6. يؤدي إلى تحقيق الأهداف بقل قدر ممكن من الوقت والجهد والنفقات.

7. تكامل اختصاصات الوحدات الإدارية المختلفة داخل المنظمة وربط بعضها ببعض في عملية توافقية تستهدف تحقيق الأهداف.

8. منع المشكلات الإدارية التي قد تحدث نتيجة عدم ممارسة التنسيق الإداري داخل المنظمة.

مبادئ التنسيق

هناك مبادئ و اساسيات تحكم التنسيق الفعال وهذه المبادئ هي : (Lyman W. Porter,2001) و (بشير العلاق وقحطان العبدلي ، 2006) و(زكي مكي ، 2005) و(سيد محمود ، 2009)

1. ان اول الاساليب التي ينبغي على المدير تنفيذها هي : القواعد، الاهداف، و الهرمية. و هي تعد ابسطها، كما انها تيسر عملية التنسيق بصفة رئيسية.
2. كلما زاد حجم التداخل بين الاقسام، ازدادت صعوبة عمل التنسيق بينهما، وازداد التعقيد بالنسبة لالية او ميكانيكية التنسيق (Coordination Mechanism). وكقاعدة، فان التقسيم الوظيفي يؤدي الى درجة عالية من التداخل. بينما يؤدي التنظيم على اساس الاقسام الى درجة اقل من التداخل.
3. كلما زاد التنوع في اهداف وقيم وميول الاقسام المطلوب تنسيقها، زادت صعوبة وظيفة التنسيق بين الاقسام. مثلاً، هناك مثل اقسام الهندسة والانتاج تميل الى ان يكون موظفوها من ذوي الخلفية و القيم (مثل التاكيد على الخبرة)، و ان تكون هذه القيم متشابهة. فكلما قلت الاختلافات كان من السهل تحقيق التنسيق.
4. طالما ان المشكلات غير المتوقعة تميل الى التزايد، فانه يتعين على المدير الاعتماد على القواعد والاهداف في التنسيق، وان يزيد اعتماده على اجتماعات اللجان المجدولة وغير المجدولة، و كذا على تحقيق الاتصال والتكامل .
5. مبدأ الاتصال المباشر حيث يمكن التناسق من خلال الاتصالات الأفقية المباشرة التي تتم بين الأفراد أثناء العمل اليومي .
6. مبدأ التنسيق الإداري يبدأ منذ المراحل المبكرة لوضع الخطط والسياسات الإدارية للمنظمة ، ويجب أن يبدأ مع البدايات الأولى لوضع اللوائح والخطط للحفاظ على التوازن الإداري وتقليل المشكلات اللاحقة.
7. ارتباط وتفاعل جميع العوامل في الموقف ، حيث يجب أن يكون واضحاً أن جميع العوامل التي تواجه في موقف معين ترتبط ببعضها وتتفاعل مع بعضها .

أنواع وإشكال التنسيق

يتخذ التنسيق عدة أشكال ونماذج مختلفة يمكن تناولها فيما يلي : (بشير العلاق وقحطان العبدلي ، 2006) و(خليل الشماع ، 2007) و (علي الزعبي ، 2009) و(Thomas A. Stewart,2006) و(Henry Mintzberg,2002)

أولا : التنسيق الداخلي : ويقصد به التنسيق بين إدارات وأقسام المشروع المختلفة، لإيجاد نوع من التوافق والانسجام بين نشاط الأفراد داخل كل نوع أو قسم و بين أوجه النشاط بالأقسام. و يمثل التنسيق الداخلي احد النماذج التنسيقية داخل المنظمة و يتخذ عدة أشكال سواء كانت أفقية أو راسية. **وهي نوعين هما :**

- **التنسيق الرأسي :** يقصد بالتنسيق الرأسي الذي يتم بين المستويات الإدارية الرئيسية المختلفة على المستوى الرأسي .. أي بين الرئيس الأعلى والرئيس الذي يليه ، وهذا يضمن نقل السياسات العامة وإيضاح الأهداف وضمان ولاء الرؤساء على المستويات المختلفة لاتجاهات ورغبات ادارة الاعمال.

- **التنسيق الأفقي :** هو الذي يتم على نفس المستوى الواحد ، أي بين وزارة وأخرى أو منطقة وأخرى أو مدير ادارة اعمال وزميله داخل المنظمة ، وهذا النوع من التنسيق يتضمن تكامل وتعاون الإدارات المختلفة وتماسكها في اتجاهه واحد للعمل على تحقيق هدف المنظمة .

ثانياً : التنسيق الخارجي :وهو إيجاد نوع من التوافق و الانسجام بين أوجه نشاط المنظمة الواحدة ككل و بين أوجه النشاط الذي تقوم به المنظمات الأخرى أي التنسيق بين المشروع (المنظمة) و البيئة الخارجية كالموردين والعملاء والحكومة بحيث يشمل التنسيق الخارجي التكيف مع القوى و الضغوط الخارجية حتى تستطيع المنظمة مسايرة البيئة الخارجية و التعايش معها.

ثالثا: التنسيق الزمني : يعني تسلسل وتتابع وتلازم التنسيق الإداري بعضه مع بعض أو التوفيق بين الخطط القصيرة والمتوسطة وطويلة الأجل وتحدد المراحل التي تمر فيها الأعمال والنتائج التي تحققها كل مرحلة في نهايتها والشروط التي تتطلبها كل مرحلة قبل بدايتها .

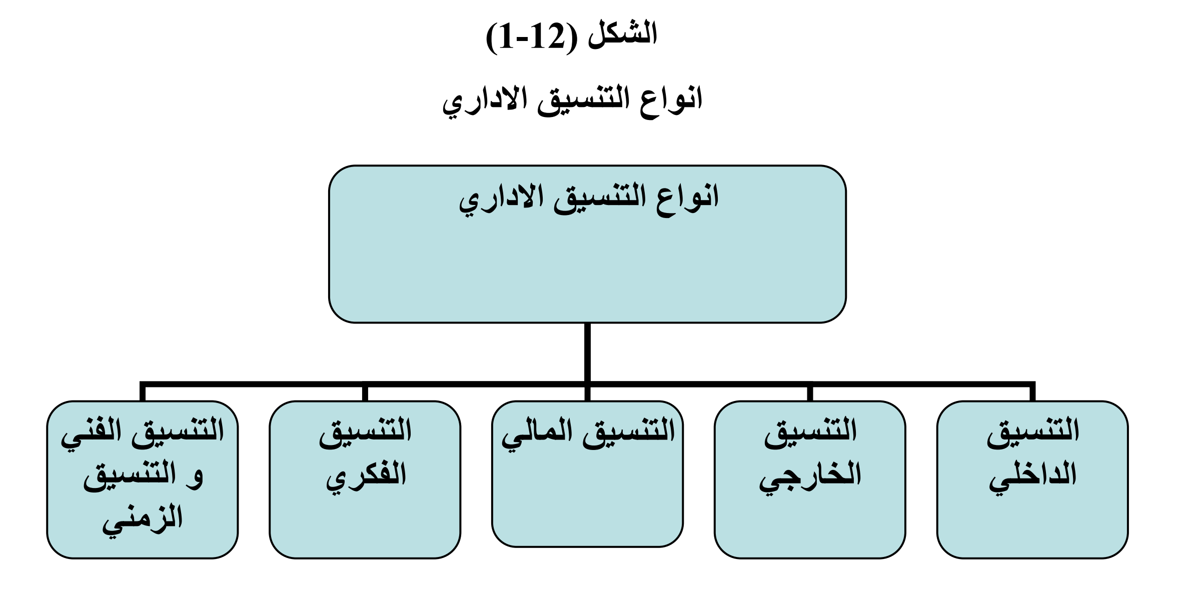
رابعا: التنسيق الفكري : هو التوافق بين الأفكار والآراء التي تتمخض بها عقول ومتخذي القرارات .

خامسا: التنسيق المالي: هو التوفيق بين المتطلبات والاحتياجات المالية للأنشطة المختلفة وانسياب اعتماد الأموال في قنواتها الملائمة في الوقت والمحدد وبالقدر الملائم حسب الخطط الموضوعة لذلك .

سادسا: التنسيق الفني :هو تحقيق التكامل بين المشروعات والنشاطات المختلفة من النواحي الفنية والهندسية والتقنية . والشكل (1-12) يبين انواع التنسيق الاداري .

الشكل (1-12)

انواع التنسيق الاداري



المصدر: (من إعداد المؤلفان، 2013)

عوامل نجاح التنسيق

وللتنسيق الناجح عدد من العوامل منها الآتي(Hodgetts, Richard M., Hegar, Kathryn W., 2000) :

1.**الإيمان بالهدف العام :** الاقتناع التام بوجود غرض محدد من وراء نشاط إداري معين ، الجميع فيه شركاء وليست مجموعة دون أخرى أو قسم دون آخر أو منشأة دون منشأة ، لأن الإيمان بالهدف العام وأهمية الالتزام بتحقيقه بشكل جماعي هو الذي يجعل عملية التنسيق ممكنة وسهلة التنفيذ ، فيظهر في نفوس المخططين رؤساء ومرؤوسين الحرص على المصلحة العامة وإيثارها على المصلحة الخاصة .

2.**القيادة الفعالة** : كما سبق القول أن التنسيق أحد مهمات القائد الإداري ، فهذا لا يتحقق دوره إلا بقيادة واعية ويقظة وشورى ... فالوعي يتطلب قدراً كبيراً من المعرفة والإدراك لأهمية العمل القيادي ... واليقظة تستدعي عدم الاتكالية واستشعار المسؤولية أمام الله عز وجل قبل كل شيء ثم أمام الأمة من خلال مؤسساتها الدستورية .
والشورى تحرص على احترام رأي الجماعة ومشاركتهم في القرارات المصيرية ، وعدم إضفاء القائد على نفسه صفة العصمة ، وأنه لا يسأل عما يفعل ويعلم ما لا يستطيع علمه الآخرون .
*فالوعي واليقظة والشورى تبني القيادة الفعالة التي يمكنها التوفيق بين الأمور وتوفير الانسجام في العمل الجماعي من خلال ممارسة وظيفة التنسيق بين الجماعات العاملة في المنشأة الواحدة أو بين المنشآت الأخرى .
وفي حالة تعثر وظيفة التنسيق بين الأجهزة الحكومية مثلاً التي تقدم خدمات عامة للجمهور ، فإنه من الممكن اقتراح هيئة عليا للتنسيق يتشكل أعضاؤها من هذه الأجهزة برئاسة إمارة المنطقة حتى يمكن التوفيق بين مختلف نشاطاتها ، فتقل الحفريات في شوارع المدن وتكتمل بصورة حضارية الخدمات المنوطة بها ، ويتم توفير أموال طائلة وجهود مهدرة وأوقات ضائعة من أجل خدمة الأمة .

3. توفر المعلومات : المعلومة هي الأساس لأي نشاط بشري إذ لا يمكن تصور قيام الفرد أو الجماعة بأي نشاط عام أو خاص دون معلومات تبين ما يجب القيام به وكيفية ذلك والغاية منه ... إذ لا يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون ... والإسلام يشترط وجوب توافر المعلومات بقدر كافٍ ووضوح وصدق وبدون تأخير قبل الشروع بأي عمل حتى يقيم المسئول الحجة على المقصر عن أداء واجباته الوظيفية .فبدون وجود معلومات لدى القائد الإداري ثم المبادرة إلى سرعة تعميم المناسب منها إلى الأفراد والجماعات العاملين معه في القسم أو الأقسام أو المؤسسات

، فإنه يصعب تحقيق التنسيق الإداري بينهم بنجاح .

4. **الاتصال الجيد :** ويقصد به سرعة الوصول إلى مختلف الموظفين في القسم أو الأقسام الأخرى من خلال قنوات واضحة ... فالاتصال هو الشريان الذي يتدفق منه القدر الكافي من القرارات والأوامر والتعليمات والتوجيهات والمعلومات الضرورية لتسيير العملية بشكل منسق بحيث لا تصطدم إحداها مع الأخرى ولا تشكل ازدواجية ولا غموض فيها ولا نقصان ... ومن أجل أن يكون البلاغ مبيناً لا بد من توفير أدوات الاتصال السريع والتأكد من استخدامها بفعالية حرصاً على تحقيق أهداف التنسيق .

5. **المتابعة المستمرة** : وهي ألا يكتفي القائد الإداري بتوجيه تعليماته إلى من يعملون معه ويتوقع منهم تنفيذها بإتقان ، وإنما إنفاذاً للمسؤولية الملقاة على عاتقه فإنه ينبغي عليه التأكد من وضوح تعليماته وأهدافها في ذهن العاملين ، وأن العمل يسير مكملاً بعضه بعضاً دون تعارض أو ازدواجية أو بطؤ ، وهذا ما يهدف إليه التنسيق الذي يصبح أكثر تعقيداً وأشد إلحاحاً على المتابعة كلما كبر حجم المؤسسة وتعددت نشاطاتها.

خاتمة الفصل الثاني عشر

لقد تناول الفصل الثاني عشر وظيفة التنسيق حيث يعتبر التنسيق من الأنشطة الإدارية الهامة وترجع أهمية التنسيق لكبر حجم المنظمات إذ أصبحت تشمل على عدد كبير من الوحدات الإدارية ، تقوم كل وحدة من هذه الوحدات الإدارية بأنواع متعددة من الأنشطة بعضها قد يكون شبه مستقل عن الأنشطة التي تقوم بها الوحدات الإدارية الأخرى ، وبعضها قد يتداخل مع أنشطة الوحدات الإدارية الأخرى في المنظمة ، لذلك تبرز أهمية التنسيق بين الأنشطة التي تقوم بها أجزاء المنظمة المختلفة ، كما تبرز أهمية التنسيق بين المنظمة وغيرها من المنظمات الأخرى في البيئة وذلك نتيجة تزايد عدد من هذه المنظمات . لذا نقول أن عملية التنسيق الإداري ليست عملية مستقلة عن العمليات والأنشطة الإدارية الأخرى ولكنها تمثل ضرورة لا غنى عنها في جميع العمليات الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابه .
كما وتطرق الفصل الى تعريفات ومفاهيم التنسيق حيث ان عملية التنسيق من الوظائف الإدارية وتعني " تضافر الجهود المشتركة للموظفين ، كل فيما يخصه بشكل يكمل بعضه بعضاً في أداء إداري موحد من أجل الوصول إلى هدف محدد" و تطرق الفصل الى اهدافه واهميته وانواعة واساليب واليات التنسيق وطرقه والى مقوماته وعناصره ومبادئه.

أسئلة الفصل الثاني عشر

يتكون هذا السؤال من (20) فقرة ، لكل فقرة عدة إجابات واحدة منها فقط صحيحة ، ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة لكل فقرة وعلى الترتيب :

1. أي من الآتي ليس من أساليب التنسيق في ادارة الاعمال:

أ- الاتصال.

ب- التقسيم واللجان .

ج- القواعد والإجراءات.

د- التنسيق الأفقي.

2.تفيد أساليب التنسيق بالقواعد والإجراءات في:

أ- التخطيط الإستراتيجي.

ب- تنسيق الأنشطة التسويقية المتجددة والمتغيرة.

ج- التنسيق بالأهداف.

د- تنسيق الأنشطة الروتينية المتكررة.

3- يحصل التنسيق الرأسي أو العمودي:

أ- بين المستويات الإدارية على نفس المستوى.

ب- بين مدير المبيعات ومدير التسويق.

ج- بين مدير الإنتاج ومدير المالية.

د- بين المستويات الإدارية المختلفة في الشركة.

4. من أبرز مزايا تنسيق النشاط التسويقي:

أ- منع التشابك والتداخل في عمليات الشركة.

ب- منع حدوث ازدواج في الوظائف الادارية .

ج- الإسهام في تحقيق أهداف الشركة.

د- جميع ما ذكر صحيح.

5. من خصائص التنسيق :

أ. العمل الجماعي .

ب. العمل المتصل والمستمر .

ج. العلاقات .

د. جميع ما ذكر صحيح.

6. من انواع التنسيق :

أ. التنسيق الداخلي .

ب. التنسيق الخارجي .

ج. التنسيق الفني والمالي .

د. جميع ما ذكر صحيح.

7. ان عوامل التنسيق الناجح هي :

أ. الايمان بالهدف.

ب. القيادة الفعالة .

ج. الاتصالات والمعلومان .

د. جميع ما ذكر صحيح.

8. ان جوهر ومركز ادارة الاعمال هو :

أ. التوجيه.

ب. التنسيق .

ج. التنظيم .

د. الرقابة .

9. المقصود بالتنسيق الخارجي في التسويق:

أ- التنسيق بين ادارة التسويق وادارة اعمالالإنتاج.

ب- التنسيق بين ادارة التسويق ومجلس ادارة اعمالالشركة.

ج- التنسيق مع الجهات خارج الهيكل التنظيمي للشركة.

د- (أ + ب) صحيحان.

10. تنبع الحاجة إلى التنسيق من:

أ- الرغبة في تحسين الأداء.

ب- وجود اختلاف في وجهات نظر العاملين بشأن كيفية تحقيق الأهداف.

ج- كونه يحدد الأهداف.

د- الرغبة في تحقيق هدف واحد لاغير.

11. من اهداف التنسيق :

أ. منع الازدواجية .

ب. منع التعرض والتداخل والصراعات .

ج. التوفيق بين الجهود .

د. جميع ما ذكر صحيح.

12. من عناصر ومقومات التنسيق :

أ. توجيه وتوحيد الجهود .

ب. تحديد كمية ونوع العمل المطلوب .

ج. تحديد وقت العمل المطلوب .

د. جميع ما ذكر صحيح.

13. من اساليب التنسيق :

أ. التنظيم البسيط .

ب. وسائل الاتصالات .

ج. القيادات الادارية .

د. جميع ما ذكر صحيح.

14. من اليات التنسيق :

أ. التعديل المتبادل .

ب. الاشراف المباشر .

ج. معيارية العمليات والمخرجات .

د. جميع ما ذكر صحيح.

15. ان التوافق بين اراء وافكار صناع القرار يعني :

أ. التنسيق الفكري .

ب. التنسيق الراسي.

ج. التنسيق الافقي .

د. التنسيق الخارجي .

16. ان اعطاء السلطة من المدير لاحد مساعديه لاداء العمل يقصد به :

أ. تفويض السلطة .

ب. نطاق الاشراف .

ج. نطاق الرقابة .

د. ادارة الاعمال الناجحة .

17. من عوامل التنسيق الناجح :

أ.الايمان بالهدف العام .

ب. القيادة الفعالة.

ج. الاتصال الجيد.

د. جميع ما ذكر صحيح.

18. ان عدد المرؤسين الذين يستطيع مدير واحد ان يشرف عليهم بكفأة يقصد به :

أ. نطاق الرقابة .

ب. نطاق الاشراف .

ج. فريق العمل .

د. (أ+ب) صحيحان .

19. احدى العبارات التالية صحيحة :

أ. التنسيق لا يعني التعاون .

ب. التنسيق هو التعاون .

ج. التنسيق والتعاون وجهان لعملة واحدة .

د. التنسيق والتعاون مختلفان .

20. احدى الاتية ليست من اهداف التنسيق :

أ. منع ازدواجية الانشطة .

ب. ايجاد وخلق المنافسة .

ج. منع التعارض في الاختصاصات .

د. منع المنافسة .

مراجع الفصل الثاني عشر

- خليل الشماع ، 2007، مباديء ادارة مع التركيز على ادارة اعمالالاعمال، ط5، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن ، ص 23- 67 .
- محمد عبد الغني ، 2010، ادارة الاعمال من اجل التميز (التخطيط والتنظيم) ، مركز تطوير الاداء والتنمية للنشر والتوزيع ، القاهرة – مصر ، ص45- 78 .
- فريد زيارة ، 2005، المباديء والاصول للادارة والاعمال ، ط5، مطبعة الشعب ، اربد – الاردن ، ص250-267 .

- علــي الزعبــي ، 2009، ادارة التســويق ، ط1، دار اليــازوري للنشــر والتوزيــع ، عمــان – الاردن ، ص123-135 .

- محمود الصميدعي ، 2000، استراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد للنشر ، عمان – الاردن ، ص206.

- بشير العلاق وقحطان العبدلي ، 2006 ، ادارة التسويق ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن ، ص89-95.

- سيد هواري، 2004، التنظيم، ط5، مكتبة عين شمس ، القاهرة – مصر ، ص156.

- عمر عقيلي ، 2006 ، ادارة الاعمال أصول ومفاهيم ، دار زهران ، عمان- الاردن ، ص145.

- علي الجوهري ، 2005 ، أصول ادارة الاعمال والتنظيم ، دار الإشعاع للطباعة ، القاهرة – مصر، ص342 .

- محمد قنصوة واديب رشيد ، 2004 ، التنظيم الإداري وتحليل النظم ، ط3 ، دار النهضة العربية ، القاهرة – مصر، ص90-98 .

- بشير العلاق، 2008، أسس ادارة الاعمال الحديثة – دار زهران ، عمان- الاردن ، ص54 .

- زكي مكي ، 2005، أصول ادارة الاعمال والتنظيم – مكتبة عين شمس ، القاهرة – مصر ، ص98.

- محمد سعيد عبد الفتاح، 2007، الادارة – الدار الجامعية ، القاهرة –مصر ، ص234-250

- سيد محمود ، 2009، ادارة الاعمال الأصول والأسس العلمية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة – مصر ، ص143.

- خضير كاظم ،2006، السلوك التنظيمي، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن ، ص89-97.

- Hugh C. Willmott,2001, " The Structuring of Organizational Structures: A Note," Administrative Science Quarterly, pp. 470-474.
- Lyman W. Porter,2004, " Orgaization structure and Performance: A Critical Review," Academy of Management Review, pp. 49-55.
- Thomas A. Stewart,2006, " The Search for the Organization of Tomorrow," Fortune, pp. 92-98.
- Gareth Jones,2003, Organizion Theory, 2nd, ed., New York: Addision-Wesley, 63-74.

- Henry Mintzberg, 2002, The Structuring of Organizations, New York: Prentice-Hall , pp. 132-138.
- Hodgetts, Richard M., Hegar, Kathryn W., 2000 , Modern Human Relations At Work, Ohio: Thomson South-Western, 9th. ed., pp. 332 - 342.
- Hugh C. Willmott,2001, " The Structuring of Organizational Structures: A Note," Administrative Science Quarterly, pp. 470-474.
- J. Woodward,1997 , Industrial Organization: Theory and Practice, London: Oxford University Press,.
- Lyman W. Porter,2001 , " Orgaization structure and Performance: A Critical Review," Academy of Management Review, pp. 49-55.
- Mullins, Laurie J. 2005,Management Organizational Behaviour, England London: Prentice Hall, Seventh ed., PP. 511 - 532.

الفصل الثالث عشر

وظيفة التوجيه Directing

تمهيد .
تعريف ومفهوم التوجيه .
مبادئ التوجيه .
عناصر ومقومات التوجيه .
دور المدير في التوجية .
العوامل المؤثرة على نجاح التوجيه .
ركائز واسس التوجيه : وتشمل
- الاتصالات .
- القيادة .
- الحوافز والروح المعنوية .
ملامح التوجيه في ادارة الاعمالالاسلامية .
شروط التوجية في ادارة الاعمالالاسلامية .
خاتمة الفصل السابع .
أسئلة الفصل السابع.
مراجع الفصل السابع.

الفصل الثالث عشر

وظيفة التوجيه(Directing)

أهداف الفصل:

ينبغي على القارئ أن يسعى من دراسته لهذا الفصل إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على مفهوم وتعريفات التوجيه.

2- التمييز بين اسس وركائز التوجيه.

3- التعرف على عناصر ومقومات التوجيه.

4- التعرف على مبادئ التوجيه.

5. التعرف على القيادة وانواعها واصنافها ومقوماتها.

6. التعرف على الاتصالات ونماذجها وانماطها وعلاقتها بتفويض السلطة .

7. التعرف على الحوافز وانواعها والروح المعنوية .

تمهيد Introduction.

التوجيه هو الوظيفة الرابعة من وظائف العملية الادارية فبمجرد الانتهاء من صياغة خطط المؤسسة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم . ووظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية. لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفي الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان وجود معظم العاملين في المؤسسة. وإذا أراد أي شخص أن يكون مشرفا أو مديرا فعالا عليه أن يكون قياديا فعالا، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.(بشير العلاق وقحطان العبدلي ، 2006)

إن الوظيفة الأولى للمدير هي أن يوجه الآخرين (المرؤسين) وقد يستطيع المدير أن لا يقوم ببعض مهامه في التخطيط والتنظيم، ولكنه لا يستطيع أن يتخلى عن مهامه في توجيه العاملين تحت إشرافه، فغالبا ما تتوقف كفاءته الإدارية على قدرته على توجيه العاملين معه وتحت مسئوليته . ويقصد بالتوجيه ذلك العمل المستمر من قبل المدير، الذي يلازم تنفيذ الأهداف والأعمال، عن طريق قيادة حكيمة تستنير بآراء المنفذين الذين يكونون على صلة أوثق بالأعمال في ظل نظام محكم للاتصالات يربط بين مختلف الوظائف الإدارية للعاملين

وبحيث تتخذ تلك القيادات قراراتها على أساس رشيد، وقد أخذ في الاعتبار أن من نتعامل معهم هم بشر في النهاية يحتاجون إلى فهم عميق ورعاية كاملة حتى يؤدوا ما ينمط بهم من مهام وأعمال بأكبر قدر من الإقناع والرضا الذاتي . وبالتالي فإن مضمون التوجيه هو توفير الإرشاد الذي يحتاج إليه الفرد لكي يمارس عمله ويؤدي مسئولياته . (علي الزعبي ، 2009)

تعريف ومفهوم التوجيه

التوجيه هو وظيفة من وظائف ادارة الاعمال، ومن منظور إسلامي يعني" مجموع الإرشادات والنصائح والأوامر والتعليمات الشفوية أو المكتوبة الصادرة من الرئيس إلى مرؤوسيه بأسلوب حسن بعيد عن التهجم أو التهكم أو السخرية أثناء العمل بقصد القيام بعمل ما أو الامتناع عنه حرصاً على الأداء الإداري السليم وذلك من أجل الوصول إلى هدف محدد مشروع ".(أي بمعنى آخر إرشاد الموظف إلى أفضل السبل لأداء عمله وتنفيذ القرارات والتعليمات وفقاً للشرع الحنيف).

وعرف التوجيه بانه " هو عمليه اداريه تنفيذيه تنطوي على قياده الافراد والاشراف وتوجيههم وارشادهم ورعايتهم حول كيف ينفذون العمل المطلوب منهم تحقيقا للتنسيق بين جهودهم وتنميه التعاون وصولا الى الهدف المشترك" . والمقصود بمصطلح القياده في هذا الاطارهو:

1. القدره على الحصول على التعاون .
2. مساعده العاملين على قبول كل شيءيتعلق بالأداء .
3. الوصول الى فريق عمل متكامل ويعمل بشكل منسق . (بشير العلاق وقحطان العبدلي ، 2006).

وعرف التوجية : بانه " هو عملية إفهام الأفراد وجهة نظر ورؤية الشركة للقيام بالعمل و الأعمال بطريقة الشركة وليس بطريقة الأفراد بالرغم من قدراتهم وكفائتهم وفاعليتهم ، ومكافأة المطيع والمجتهد ومعاقبة الكسول والمخل " ، وعرف ايضا بانه " هو أيضاً القدرة على الحد من نسبة حدوث الأخطاء لتلافي حدوث المشكلات وحلها إذا حدثت" . ويحتاج العاملون تحت ادارة اعمال ما إلى الارشادات المتواصلة، وحتى تكون أعمالهم بناءة لا بد من التأكد من أنهم يعرفون المعلومات التالية :

-الهدف الكلي للنشاط او المشروع.

-المهام التي يجب عليهم القيام بها .

-إدراك النتائج المتوقعة ازاء اتمام هذا العمل.

وعندما يفهم العاملون الأسباب الكامنة وراء تنفيذ عمل ما، يندفعون لاتمام أعمالهم بفعالية طبقاً للمقاييس المحددة، مستعملين طاقاتهم لأقصى درجة ممكنة، الأمر الذي يتطلب توجيههم عن طريق إصدار التعليمات إليهم وإرشادهم عن كيفية انجاز ما هو مطلوب منهم ضماناً لعدم الانحراف عن تحقيق الأهداف.ولذلك ينبغي في الإداري ورجل الاعمال أن يكون ماهراً في الأمور التالية :

- قيادة الناس إلى الطريق الصحيح .

- اطلاع الآخرين بما عليهم القيام به .

- بعث الحماس في العمال ليؤدوا أعمالهم بطريقة ممتازة . وهو ما نسميه بوظيفة الرقابة حيث تقوم ادارة الاعمال بمتابعة عمليات الأفراد لاكتشاف الانحرافات والعمل على تصحيحها، وهو ما يعطي العمل طابع الاستمرارية. (فريد زيارة ، 2005) وعليه فان التوجيه هو وظيفه مركبه تنطوي على جميع الانشطه التي يجب ان ينفذها العاملين في فتره معينه وهي وظيفه صعبه وأسبابها: (R. J. House,2001)و(بشير العلاق وقحطان العبدلي ، 2006)

1-أن المدير يتعامل مع قوى مركبه لا يعرف منها الا القليل.

2-ان المدير لا يستطيع السيطره على الكثير منها.

مبادئ التوجيه

1- أن مبدأ تجانس الاهداف هومبدأغرض التوجيه .وهذا المبدأ ينادي بأن التوجيه الفعال يتوقف على تجانس أهداف النشاط الفردي مع اهداف النشاط الجماعي لخلق الرضا والوفاء والانتماء والولاء.

2- ان مبدأ وحده الرئاسه هو مبدا عمليه التوجيه.وهذا المبدأ ينادي بأن التوجيه هو الهدف الفعال من وحده الرئاسه أن يكون للمرؤوس رئيس واحد حتى لا يوجد احتكاك أو ازدواجيه والتجاوب يكون ممتاز مع تجنب تقسيم الولاء ومشكلات الأولويه والاوامر المتنازعه.(John P. Kotter, 2009) و(بشير العلاق وقحطان العبدلي ، 2006)

عناصر ومقومات التوجيه

تتكون وظيفة التوجيه الإداري الناجح من خمسة عناصر ومقومات أساسية هي :

1. نوعيه العاملين في المنظمة .
2. نوعيه القياده(ديمقراطيه- مرنه- متسلطه)
3. كفاءه الاتصالات.
4. توفر الحوافز(ماديه – معنويه).
5. الوعي باهميه التوجيه. (B. M. Bass & Stogdill's, 2000) و(بشير العلاق وقحطان العبدلي ، 2006)

دور المدير في عملية التوجيه

حتى تتحقق فعالية التوجيه على المدير أو المشرف أن يتبع ما يلي : (R. J. House,2001)

1. أن يكون الدعم المعنوي والمادي من المدير لمرؤسيه المجدين والمتميزين، ولا تعطى للمهملين أو الأقل كفاءة .
2. أن يكون التحفيز تعبير عن تبادل المنافع، يقدم في مقابل العمل والكفاءة والإجادة من جانب المرؤوس الذي يحصل عليه .
3. أن يعرف المرؤوسين أهداف المنظمة وأهداف الوحدة التي يعملون منها فهي أهدافهم ، وليست أهداف المديرين فقط .
4. أن يتعرف المدير على حاجات الأفراد وميولهم وإتجاهاتهم، وأن يتعامل معهم على أساسها .
5. أن يستمع المدير إلى اقتراحات مرؤوسيه ، وأن ينفذ الصالح منها .
6. أن يحاول دائما أن تكون المكافأت ذات قيمة للفرد ، أو متمشية مع رغباته .
7. أن يتم تقديم الكفاءة عن الإنجاز أو السلوك المطلوب، أو معرفة باقي الزملاء لتشجيعهم على الإنجاز .
8. أن يتم شرح المهام للمرؤوسين من قبل رؤساء، وأن يتم تدريبيهم على أدائها .
9. أن لا يسند إلى أي من المرؤوسين أعمال أو مهام عديمة الأهمية ، أو من النوعية التي يكرهها .
10. أن يتم تشجيع المشاركة والحوار الفعال القائم على الأمان بين الرئيس والمرؤسين .
11. أن تكون إمكانات المنظمة فيما يتعلق بالحوافز المادية معروف ومعلن .
12. أن يتم تقديم معلومات مستمرة على المرؤسين عن مدى التقدم في الإنجاز.

العوامل المؤثرة على نجاح التوجيه

ان العوامل المؤثرة على نجاح عملية التوجيه تشمل الاتي : (R. J. House,2001)

١ .عدم جعل التوجيه نزاع من أجل السلطة. ومحاولة تركيز اهتمام المدير والموظفين على الأهداف الواجب تحقيقها .الفكرة هي تخيل أن هذا هو الوضع التي تقتضيه الأوامر، فهو ليس مبنيا على هوى المدير.

٢ .عدم اللجوءالى الأساليب الخشنة. و ذلك لاجل أن يأخذ الموظفين التعليمات بجدية.

٣ .الانتباه للكلمات الصادرة. الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه للافكار! كما يجب ايضا مراقبة نبرة الصوت.فمعظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات. ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر.

٤ .عدم الافتراض أن الموظفين فهموا كل شيء. وأعطاء الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف. واعطائهم الفرصة ليأكدوا فهمهم بجعلهم يكررون ماتم قوله.

٥ .التأكد من الحصول على "التغذية الراجعة" بالطريقة الصحيحة. و أعطاء الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي يتم فيه تفويض المهام لهم. إن معرفة والسيطرة على المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد.

٦ .عدم اعطاء الكثير من الأوامر .المعلومات الزائدة عن الحد الذي تعتبرفيه مثبطة للعاملين. وجعل التعليمات مختصرة ومباشرة .و الانتظار حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن الطلب منهم البدء في عمل ثاني.

٧ .أعطاء التفاصيل المهمة فقط .بالنسبة للمساعدين القدماء، حيث لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة. من" ما الذي يجب أن يعرفه كل مشرف" للكاتبان ليستار بيتل و جون نيستروم.

٨ .الانتباه للتعليمات المتضاربة .و التأكد من عدم القول للموظفين أمرا ما بينما المشرفين في الإدارات المجاورة ويقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك.

٩ .عدم اختيار العامل المستعد للعمل فقط. و التأكد من عدم تحميل الشخص المستعد اكثر من طاقته. والتأكد أيضا من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبهم من العمل الصعب أيضا.

١٠ . محاولة عدم تمييز أي شخص. من غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كريهة. و محاولة التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع.

١١ . الأهم من جميع ذلك، عدم لعب" التسديدة الكبرى". المشرفين الجدد يخطئون أحيانا بالتباهي بسلطاتهم. أما المشرفين الأكثر نضجا فغالبا ما يكونون أكثر قربا من موظفيهم.

اسس وركائز التوجيه

يعتبر التوجيه بمثابه القلب في اعمال اداره التسويق لأنه يحفز على العمل. ويشتمل التوجيه على القياده والملاحظه وأعطاء الأوامر والارشاد للوصول الى الهدف وعليه فان ان اسس التوجيه هي : (علي الزعبي ، 2009) و(بشير العلاق وقحطان العبدلي ، 2006) و(بلال السكارنة ، 2010) و(W. Bennis and R. Townsend, 2005) و(H. Mintzberg,2008) و(G. Yukl ,2009).

1- الاتصال.

2- القياده.

3- الحوافز والروح المعنويه.

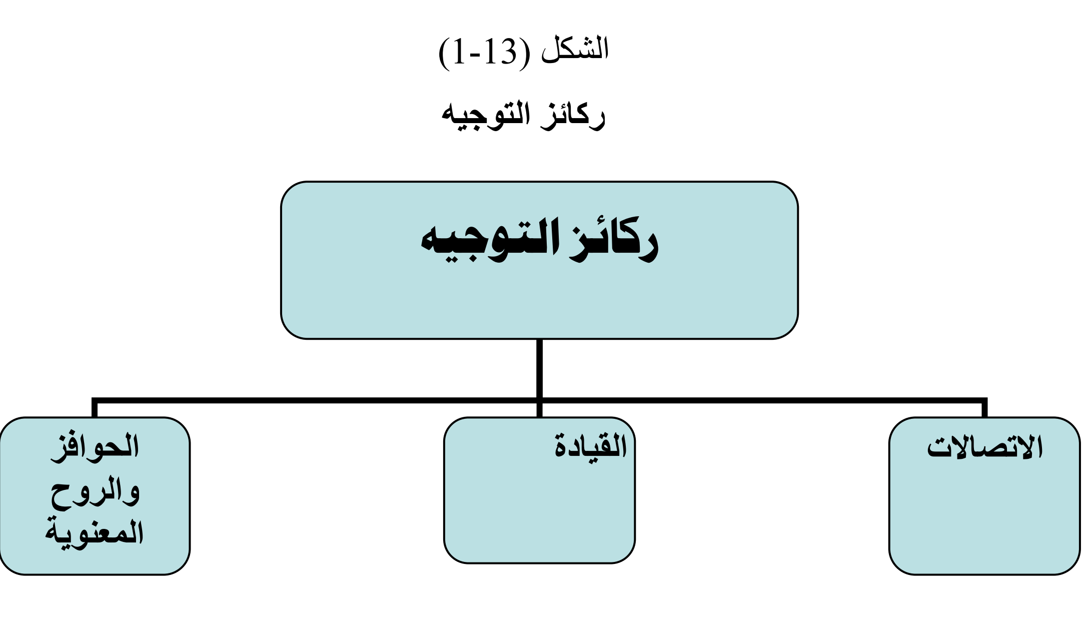
وهذه الاسس يجب أن تستند على الامور الرئيسية التالية :

- أصدار الأوامر الواضحه الكامله المقنعه القابله للتنفيذ.
- أن تكون التعليمات والارشادت للمرؤوسين واضحه.
- تحفيز الافراد لانجاز الاهداف بكل كفأة وفاعلية .
- المحافظه على النظام ومكافئه المثابرين.

وبأختصار فان التوجيه هو عباره عن جعل الغير يعمل بكفاءه بعد الاعداد الذي أعده المدير للعمل. والشكل (13-1) يبين ذلك .

الشكل (13-1)

ركائز التوجيه



المصدر: (من إعداد المؤلفان، 2013)

اولا : الاتصـــــــــالات .

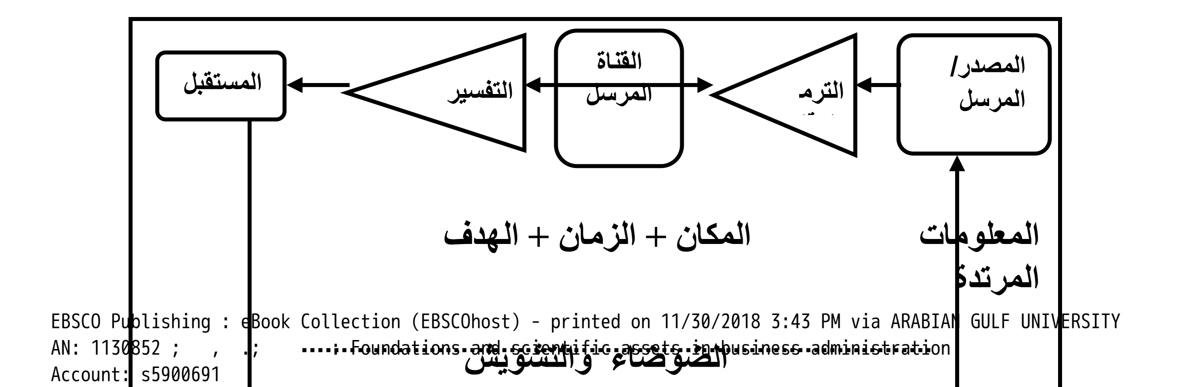
مفهوم الاتصال : يعني الاتصال تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والاوامر والقرارات من جهة ادارة الاعمال الى المرؤسن، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورة منهم في شكل تقارير وابحاث ومذكرات واقتراحات و شكاوى وذلك بقصد اتخاذ قرار معين وتنفيذه. والاتصال هو المشكلة الاولى في العملية الادارية باعتباره وسيلة نقل المعلومات والبيانات والافكار اذا فنحن بحاجة الى نظام اتصال فعال في العملية الادارية حتى تتاكد ادارة الاعمالمن ان الرسالة قد سلمت الى المرؤوسين، و انهم فهموا و استوعبوا هذه الرسالة، والمرؤوسين بحادة الى نظام اتصال فعال يكفل لهم فهم اغراض ادارة الاعمال ومراميها واهدافها بوضوح. ويشكو اكثر المديرين من هذه المسالة التى تستنفد وقتهم و جهدهم و التي يردها البعض لعد توعية الاطراف الاخرى التي يتم الاتصال بها.وتشير العديد من الدراسات الى ان المديرين يقضون غالبية وقتهم في ارسال الرسائل و المكالمات الهاتفية و ان هذه الاعمال تستهلك 75% من اعمال المديرين.

دور الاتصال في التنظيم و اهميته : ان الاتصال (وسيلة) و ليس (غاية) في حد ذاته فهو يخدم كزيت التشحيم لكي يجعل تشغيل العملية الادارية يتم بنعومة و سهوله، فالاتصال يساعد على انجاح التخطيط الاداري بفاعلية، و يساعد على التنفيذ الفعال للتنظيم الاداري والتطبيق الفعال للرقابة الادارية، هذا بالاضافة الى ضرورته في التوجيه الاداري، فمن غير نظام اتصال فعال وسهل تكون نتيجة كل ما سبق من تخطيط و تنظيم و رقابة و تنسيق داخل المنظمة يساوي صفراً.عندما نعهد بمهمة اتخاذ القرارات الى فرد معين في التنظيم يجب ان يتبع هذا تحديد الطريق الذي يسلكه كي ينتقل القرار من مكان الى مكان او من فرد الى فرد داخل التنظيم، فوجود نظام اتصال سهل وفعال هو من خصائص كل تنظيم ناجح، و انها لمسئولية كل اداراي ناجح ان يتاكد من وجود اتصال واضح ومناسب مع من يعمل بمعيتهم.ان للاتصال دور في جميع العمليات الادارية من تنظيم و تخطيط ورقابة وتنسيق واتخاذ قرار ولا عجب ان تعود اغلب المشكلات الادارية الى سوء ممارسة الاتصالات الادارية بين ادارة الاعمال والعاملين .

نموذج عملية الإتصالات : The Communication Model : إن عملية الاتصال هي طريق ذو اتجاهين، بمعنى ان كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للأفكار والمعلومات التي تتضمنها العملية، ولكي تتم عملية الاتصال يجب ان تتوفر عدة عناصر اساسية ويتكون النموذج الاساسى للإتصالات كما يظهر في الشكل (13- 2) من تسعة عناصر يمكن تصنيفها كما يلي :

الشكل رقم (13- 2)

نموذج عملية الإتصالات



المصدر : (من اعداد المؤلفان، 2013)

1. المرسل : وهو مصدر الاتصال الذي يقدم المعلومات او يبدي الاقتراح، وقد يكون رئيسا او مرؤوساً.
2. المستقبل : وهو الشخص الذي يتصل به المرسل، وقد يكون فردا او جزء من جماعة او الجماعة كلها، وتتوقف فاعلية الاتصال على استقبال هذا الطرف للرسالة بالصورة التي قصدها او ارادها المرسل.
3. الرسالة : وهي موضوع الاتصال الذي قد يكون امرا او طلبا او رجاء او نصيحة او مجموعة من المعاني موجهة الى المستقبل، وتقوم الرسالة الناجحة على الفكرة المعبرة عنها بالاسلوب الواضح التي يمكن تنفيذها على الوجهة الاكمل الذي قصده المرسل ويجب ان تكون الرسالة واضحة و مختصرة.
4. الوسيلة : وهي الوسيط الناقل للرسالة عن طريق حاستي السمع او البصر، فقد تكون الرسالة مرئية او مسموعة او مكتوبة او مطبوعة على الورق او منطوقة باللسان او باي وسيلة اخرى، و يجب ان تكون قنوات الاتصال دقيقة و فعالة نقية و نظيفة.
5. الهدف : وهو الغرض من الاتصال، فالاتصال من غير هدف لا يمثل الا جهدا ضائعا لا ثمرة منه.
6. الوقت : وهو الزمن الذي يكون فيه المستقبل مستعد لتلقي الرسالة، اذ ينبغي ان توجه الرسالة في الوقت الملائم لموضوعها حتى اذا نفذت اتت ثمارها.
7. الأسلوب : وهو يمثل الطريقة التي ترسل بها الرسالة فينبغي ان تكون لغتها واضحة و مناسبة يسهل فهمها للمستقبل.
8. المكان : أي الجهة التي يتم فيها الاتصال، فبالنسبة للمرسل لابد وان يكون المكان هو مقر نشاطه، اما المستقبل فيختلف المكان الملائم لتبليغه الرسالة وفقا لموضوعها، فالموضوع الخطير والعاجل ينبغي ان يبلغ له في اي مكان موجود هو فيه، أما المواضيع التي يلزم ان يهضمها المستقبل تماما و يستوعبها ويحلق في خيالها، فمن الافضل ان تبلغ له وهو في بيته حيث يكون في حالة نفسية طبيعية تساعده على الاستيعاب للرسالة.
9. التغذية الراجعة : وهي رد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال، فعملية الاتصال لا

تنتهي باستلام الرسالة، بل يجب التأكد من فهمها بالشكل الصحيح . (بشير العلاق وقحطان العبدلي ، 2006)

أنواع وأشكال الاتصال : بوجه عام يمكن تقسيم الاتصال إلى قسمين : (H. Mintzberg,2008)

1. الاتصال الرسمي أو المخطط.
2. الاتصال غير الرسمي أو غير المخطط.

فالاتصال الرسمي : يحدد التنظيم من الذي يكلف بالكتابة الى اشخاص معينين، او هو الاتصال الذي يتم عن طريق القنوات التي يقرها التنظيم (كان تقدم الطلبات عن طريق الرئيس المباشر). و هي تاخذ عدة اشكال منها : (بشير العلاق وقحطان العبدلي ، 2006)

- الاتصالات الراسية : وهي بدورها تنقسم الى اتصالات نازلة وهي التي تبدا من اعلى الى اسفل، وتنقل الاوامر والتوجيهات. والنوع الثاني الاتصالات الصاعدة وهي التي تبدا من اسفل الى اعلى و تنقل تقارير الاداء و المعلومات التي تعبر عن احاسيس العاملين وردرود افعالهم.

- الاتصالات الافقية : وهي التي تتم بين افراد المستوى الواحد في التنظيم (مديرو الاقسام مثلاً) و تساعد في تنسيق الاعمال و الجهود كان يخاطب مدير الانتاج مدير التسويق.

- الاتصالات الداخلية : وهي التي تتم داخل المنظمة الواحدة سواء ان كانت راسية هابطة او صاعدة او أفقية.

- الاتصالات الخارجية : وهي التي تتم بين المنظمة والمنظمات الاخرى او بينهما وبين الجمهور.

اما الاتصال غير الرسمي : وهو الذي يتم خارج قنوات الاتصال الرسمي، وهناك العديد من الطرق التي تسلكها المعلومات عن طريق الاتصال غير الرسمي كاي مناسبة تجمع العاملين وتسمح بتبادل المعلومات فيما بينهم.

أنواع شبكات الاتصال : (W. Bennis, and B. Nanus, 2005**)**

1. شبكة الاتصال المباشر الذي يتم بين المرؤوسين والرئيس دون وسطاء حيث يسمح للمرؤوسين الاتصال بالرئيس دون عوائق، وتسمى سياسة الباب المفتوح.
2. شبكة الاتصال غير المباشر مع الرئيس عن طريق وسيط يكون دائما اقل درجة وظيفية من الرئيس.
3. شبكة الاتصال التي تحتوي على وسيط مساعد للرئيس وقد يكون هذا الوسيط ريئسا لما هم دونه، دون ان يتمتع باي سلطات رئاسية كالسكرتير الخاص مثلاً.
4. شبكة الاتصال المتشابك، و التي يتاح فيها للمرؤوسين ان يتصلوا بالرئيس الاعلى وباقي الرؤساء.

أساليب الاتصال : (H. Mintzberg,2008)

1. الاتصال الكتابي : وذلك عن طريق الكتابة و يجب ان يراعي فيه البساطة و الوضوح.

2. الاتصال الشفهي : وهو الذي يتم شفاهة و هو اكثر سهولة و اقناعاً.

3. الاتصال التصويري : ويتم من خلال استخدام الصور او الرسوم لنقل الرسالة.

4. الاتصال الهاتفي : والذي يتم عن طريق استخدام الهاتف.

5. الاتصال عن طريق الإشارات الضوئية والحركية : كان يرفع المدير يده دلالة على الوقوف (Stop).

6. الاتصالات الالكترونية : وهي تتم باستخدام التقنيات الحديثة من تلكس و فاكس و انترنت. و تكثر هذه الاتصالات بين المنظمات التي تستخدم التجارة الالكترونية . (بشير العلاق وقحطان العبدلي ، 2006).

معوقات الاتصال :

1. معوقات شخصية : وتشمل :

- اللغة مثلا (إي عدم القدرة على التعبير).

- تباين الخصائص بين المرسل و المستقبل بحيث يكون المرسل قائدا مستبدا بينما يكون التابع غير متصف بصفات التبعية بل تغلب علية غريزة السيطرة.

2. معوقات تنظيمية : وتشمل :

-سوء التنظيم فالتنظيم الذي يقوم على أساس غير سليم تكون خطوط الاتصال فيه بطبيعة الحال معقدة و غير واضحة.

-كبر حجم نطاق الإشراف : فبعد المسافة بين المرسل والمستقبل يؤدي إلى احتمال التغيير أو التحريف في المعلومات.

- درجة الحرارة والإضاءة وسوء التهوية ووجود ضوضاء والحيز المكاني الضيق كلها عوامل تعرقل الاتصال الفعال وتؤدي إلى التوتر.

3. معوقات نفسية : وهي تتمثل في نقص الاستعداد النفسي عند المستقبل لتلقي الرسالة.

4. معوقات اجتماعية : كون أن طرفي الاتصال من مجتمعات مختلفة، مما يؤدي إلى تحسين قنوات الاتصال بها و يعزز فرص تحقيق الأهداف.(علي الزعبي ، 2009) و (H. Mintzberg,2008) .

كيفية تحقيق الاتصال الناجح الفعال : إن الاتصال فن له مقوماته، لذلك فللحصول على الكفاءة والفعالية، لا بد من مراعاة الأتي : (H. Mintzberg,2008)

1. معالجة العقبات السابق ذكرها .

2. تقليل المستويات الإدارية و تشجيع اللامركزية الإدارية لرفع روح العاملين.

3. إرسال المعلومات في وحدات صغيرة حتى يمكن فهمها وأن تكون جديدة.

4. تكييف المعلومات على أساس المستقبل و ليس كما يراها المرسل.

5. وضوح الرسالة وعدم قبولها للتأويل أو التفسير المزدوج.

6. التكلفة المناسبة للاتصال مع قيمة المعلومة أو البيان المطلوب.

7. المتابعة عن طريق التغذية الراجعة للتعرف على وجهة نظر الطرف الثاني.

و يمكن أن نضيف انه لابد للمدير أن يكون ذكيا لماحاً عند إرساله، و كذلك مستمع جيد عند استقباله. فاللطف في القول و حسن الإصغاء يبعده عن المشاكل و يمتص غضب الآخرين ويجلب له المحبة والاحترام.

ثانيا: القيادة .

ان القياده هي عملية التاثير في نشاطات ووظائف مجموعة الاعضاء وتوجيهها الى اتجاهات محددة وعليه فان جوهر عملية القيادة ونظامها يقومان على عناصر اساسية هي :

- وجود الفرد – القائد .
- وجود مجموعة افراد تابعين .
- وجود اهداف محددة . وهي ايضا عمليه تفاعل فلا توجد قياده بدون تبعيه وهدف وغرض وتوجيه لسلوك الاخرين.فالقائد الفعال هو القائد في كل المواقف والقائد الفعال هوالذي ينتهز الفرص ليثبت ذاته والقائد الفعال هو رجل المهمات الصعبه في المواقف الحرجه. وعلي فان القائد او المدير/المشرف/الموجه/المسؤول/المراقب.هو:(W. Bennis and R. Townsend,2005)

- المسؤول عن انجاز العمل الذي ينفذ عن طريق الغير.
- وعن خلق عمل فاعله.
- وعن حفز كل فرد من فريق العمل على الابداع والتفاني للوصول الى اعلى انتاجيه وافضل اداء.

ان مداخل دراسة القيادة هي :

1. **المدخل الفردي .** اساسه تحديد الخصائص الكفوءة للقيادة واهم نظرياته هي نظرية الرجل العظيم واساسها ان القادة يولدون ولا يصنعون وان الخصائص القيادية موروثة اكثر من انها مكتسبة . ونظرية السمات .

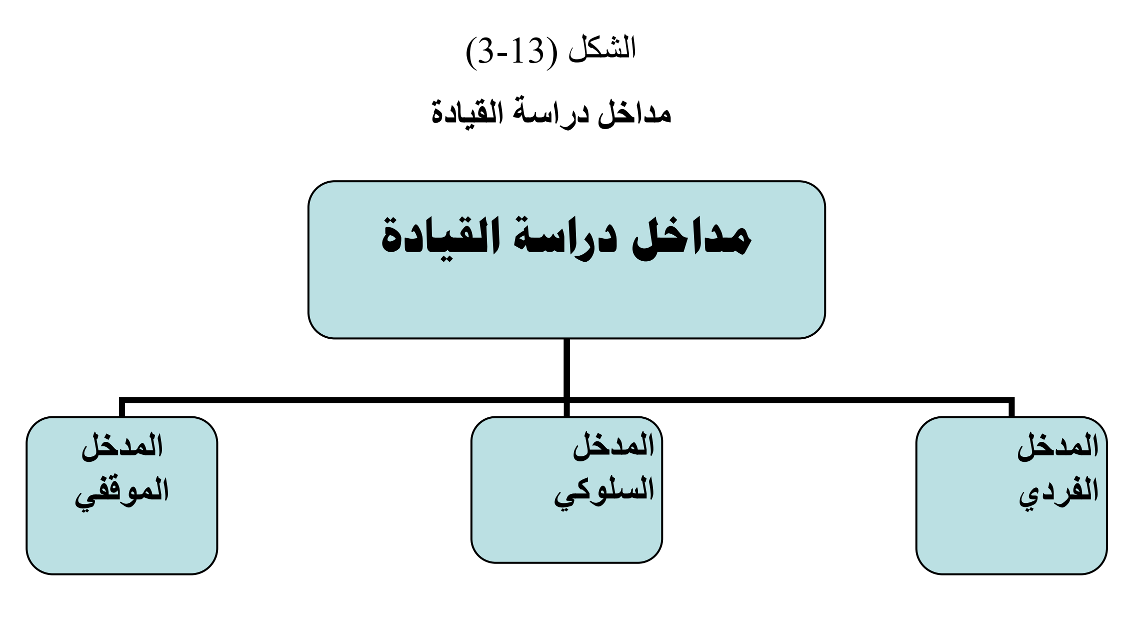
2. **المدخل السلوكي .** واساسة انه يمكن صناعة القادة عن طريق التدريب والتعليم لبعض السلوكيات التي تركز على جانبين مهمين هما : وظائف القيادة وانماط القيادة .

3. **المدخل الموقفي .** واساسه ان هناك مكونات للموقف او الظرف تؤثر بشكل كبير على النمط القيادي ومنها: شخصية وخبرة وتطلعات القائد وسلوك ، وتطلعات ادارة الاعمالالعليا في الشركة ، ومتطلبات العمل ووالزملاء والانداد وسلوكهم ، وخصائص وسلوكيات المرووسين ، وسياست وثقافة المنظمة .

ومن اهم نظرياته نظرية هيرسي وبلانكهارد ، ونظرية المسار – الهدف . (فريد زيارة ، 2005 ، ص275-315). والشكل (13-3) يبين ذلك .

الشكل (13-3)

مداخل دراسة القيادة



المصدر: (من إعداد المؤلفان، 2013)

كما وان القائد يولد ولا يصنع وليس كل مدير قائد وانما كل قائد مدير وهناك ارتباط وثيق ما بين القائد والاداء الفعال على اعتبار أن القائد الفعال هو الفرد الذي تتوفر فيه خواص القائد التاليه: (بشير العلاق وقحطان العبدلي ، 2006) .

1- صفات ذاتيه ذاتيه(موهبه).
2- خبره وظيفيه عامه وخاصه في الاشراف والقياده(زاد).
3- تكوين شخصي وصفات مميزه(ملكات خاصه).
4- مؤهلات علميه وتعليميه.
5- طرق ومداخل وأساليب في اداره العمل والناس(الآدوات).
6- قدرات ورغبات لتحقيق الاداء(الفاعليه). (H. Mintzberg,2008)

ان سلوكيات القائد ودلالاتها هي : (علي الزعبي ، 2009) .

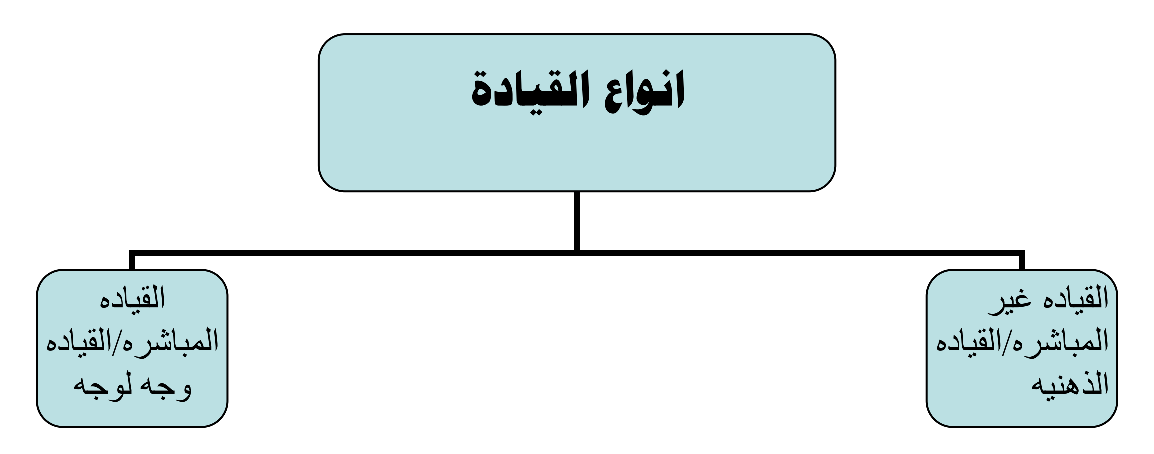
1- القياده الاداريه:عمليه انسانيه.
2-القياده الاداريه:قياده الانشطه بفاعليه.
3-القياده الاداريه:تحقيق التوازن بين العمال والعمل.

ان أنواع القياده هي نوعين وتشمل :

1.القيـاده غيـر المباشـره/القياده الذهنيـه:هي عمليـه بواسـطتها يقـوم الفـرد بتوجيـه والتـأثير علـى أفكـار وسلوكيات الاخرين من خلال أعماله ومؤلفاتها واختراعاته.

2.القياده المباشره/القياده وجه لوجه:وهي تعني اتصال شخصي وجها لوجه من خلال الحديث والتخاطب. والشكل (13-4)يبين ذلك.

الشكل (13-4) انواع القيادة



المصدر: (من إعداد المؤلفان، 2013)

ان مظـاهر أن يكـون القائـد او المـدير فعـال هـي :(Robert Tannenbaum and warren Schmidt,2006)

1.تحديد أهداف اداره التسويق وأقسامها.

2.اقتراح خطط العمل والاستراتجيات في المستقبل.

3. رسم السياسات والاجراءات المتعلقه بالعمل في اداره التسويق.

4- تشخيص وتحديد المشكلات.

5. وضع الحلول والمقترحات.

6. تنظيم العمل والتنسيق بين الآداره وفروعها

7. الاهتمام بالرقابه والتقييم.

8. رعايـه العـاملين مـن خـلال مسـاندتهم والوقـوف الـى جـانبهم وتقديم النصـح والمشـوره لهـم واتباع نمط الاداره بالمشـاركه عند وضـع الاهداف وخلـق منـاخ صـحي مناسـب وعنـدها نقـول أن القائـد الفعال هو المدير والزعيم والقائد والمراقب والفعال.

ان انماط القياده هي:(F. F. Reichheld, 2001)

1-القياده الشخصيه .تمارس عن طريق الاتصال الشخصي وتمتاز بالفعاليه والبساطه.

2-القياده غير الشخصيه.تمارس من خلال مرؤوسي القائد أو عن طريق وسائل غير شخصيه مثل الخطط والأوامر وهي شائعه.

3-القياده المتسلطه. تفترض أن القياده حق للفرد صاحب السلطه لا يشاور ويأمر بالتنفيذ.

4-القياده الديمقراطيه .تفترض أن القياده مشاركه غير رسميه للجماعه أراء متعدده ومبادرات .

5- القياده الابويه.شائعه في شركات تدار من عائلات معينه.

6-القياده غير الرسميه.تمارس من جماعات التنظيم الاجتماعي غير الرسمي .

وعند اختيار أي من هذه الآصناف فأن الاعتبارات المؤثره هي:

1.الزمن .

2.الحيز.

3.الآفراد.

ثالثا: الحوافز والروح المعنوية .

تتضمن وظيفه التوجيه بث روح الفريق الواحد بين العاملين وتنميه روح التعاون ورفع الروح المعنويه ووظيفه التوجيه تختص اساسا باداره السلوك البشري وتنميه روح التعاون ودراسه السلوك الجماعي والتحليل الاجتماعي. وسلوك الافراد من وسائل رفع الروح المعنويه وتحفيز العاملين. وان الهدف من التحفيزهو تحسين الآداء ورفع الكفايه الانتاجيه لتحقيق الآهداف ونعبر عنها الآداء .التحفيز(القدره +المعلومات). واذا ارادت اداره التسويق بلوغ الآهداف المرسومه عليها وضع نظام عادل للحوافز الماديه والمعنويه. (H. Mintzberg,2008)

ان مداخل التحفيز الآساسيه هي: (P. Heifetz and D. Laurie,2007) و(بشير العلاق وقحطان العبدلي ، 2006) .

1.اقتناع الاداره بالشخصيه الفرديه للعاملين.

2.اشعار المرؤوسين بأهميتهم.

3.استخدام اسلوب التوجيه وليس الامر.

4.ضرب المثل الاعلى للمرؤوسين.

5.منح الاجر العادل.

6.التوسيع في تطبيق انظمه الاجور الشخصيه.

7.توفير الاستقرار للعاملين.

8.توفير الحوافز المعتدله.

9.توفير برامج الخدمات والمزايا الاضافيه .

10.وقوفها الشركه في الظروف العصيبه للفرد يحافظ على توازن المعنوي.

11.توفير فرص الاتصال السليمه للشركه.

12.توفير فرص المنافسه البناء بين العاملين.

13.توفيرجيد من العلاقات الطيبه بين العاملين.

14.توفير سياسات جديده للافراد مستنده على اسس موضوعيه وعادله.

خاتمة الفصل الثالث عشر

لقد تناول الفصل الثالث عشر وظيفة التوجيه حيث ان التوجيه هو الوظيفة الرابعة من وظائف العملية الادارية فبمجرد الانتهاء من صياغة خطط المؤسسة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم .وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية. لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفي الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان وجود معظم العاملين في المؤسسة. وإذا أراد أي شخص أن يكون مشرفا أو مديرا فعالا عليه أن يكون قياديا فعالا، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.

وكما تطرق الفصل الى تعريفات ومفاهيم التوجيه فعرف التوجية : بانه " هو عملية إفهام الأفراد وجهة نظر ورؤية الشركة للقيام بالعمل و الأعمال بطريقة الشركة و ليس بطريقة الأفراد بالرغم من قدراتهم و كفائتهم و فاعليتهم ، ومكافأة المطيع والمجتهد ومعاقبة الكسول والمخل " ، و عرف ايضا بانه " هو أيضاً القدرة على الحد من نسبة حدوث الأخطاء لتلافي حدوث المشكلات وحلها إذا حدثت" وتم الحديث عن اهمية واهداف التوجيه ومقوماته واسسه وركائزه الثلاثه الاتصال والقيادة والحوافز والروح المعنويه

.

اسئلة الفصل الثالث عشر

يتكون هذا السؤال من (20) **فقرة ، لكل فقرة عدة إجابات واحدة منها فقط صحيحة ، ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة لكل فقرة وعلى الترتيب** :

1. المقصود بالتوجيه في التسويق:

أ- قيادة الأفراد والإشراف عليهم وحفزهم.

ب- إرشاد الأفراد لإنجاز أعمالهم بشكل فاعل.

ج- تنمية التعاون الاختياري بين العاملين.

د- جميع ما ذكر صحيح.

2- التوجيه وظيفة صعبة لأنها:

أ- تتعامل مع قوى مركبة ومعقدة.

ب- تتعامل مع ادارة الاعمال العليا.

ج- إحدى وظائف المدير الأساسية غير المرغوب فيها.

د- وظيفة شمولية من وظائف ادارة الاعمالالعليا.,

3.المقصود بالقيادة في وظيفة التوجيه التسويقي هو :

أ- القدرة على الحصول على تعاون الأفراد العاملين.

ب- توجيه نشاطات العاملين بطريقة اختيارية.

ج- إصدار الأوامر وقبولها من العاملين.

د- (أ +ب) صحيحان.

4. مبدأ وحدة الرئاسة هو:

أ- مبدأ غرض التوجيه.

ب- أساس التوجيه.

ج- مبدأ عملية التوجيه.

د- جميع ما ذكر صحيح.

5. أي من الآتي ليس من مقومات التوجيه الإداري الأساسية:

أ- نوعية العاملين والقيادة.

ب- كفاءة قنوات الاتصال.

ج- رسم وتنفيذ السياسات التسويقية .

د- الوعي بأهمية التوجيه .

6. يقوم التوجيه على الركائز التالية:

أ- الاتصال .

ب- القيادة والحوافز.

ج- رفع الروح المعنوية.

د- جميع ما ذكر صحيح.

7. القائد التسويقي هو:

أ- قائد الجميع.

ب- رئيس مجلس الإدارة.

ج- قائد كل المواقف.

د- مدير تنفيذي ناجح.

8. ان جوهر القيادة هو :

أ. القوة .

ب. السلطة .

ج. التوجيه .

د. الاوامر .

9. ان الوظيفة الرابعة من وظائف العملية الادارية هي :

أ. التنسيق .

ب. الرقابة .

ج. التوجيه .

د. القرارات .

10. من عناصر التوجيه :

أ. معرفة فلسفة وسياسات وقواعد واجراءات الشركة .

ب. الوصول الى اعلى انتاجية في العمل .

ج. انجاز العمل اليومي بدون انحرافات .

د. جميع ما ذكر صحيح.

11. ان جوهر القوة هو :

أ. السلطة .

ب. المسؤلية.

ج. التوجيه .

د. الاوامر .

12. من انواع السلطات:

أ. الرسمية والذاتية .

ب. العقاب والثواب .

ج. سلطة المرجع الاخير .

د. جميع ما ذكر صحيح.

13. من عناصر نموذج الاتصالات .

أ. المرسل والمستقبل .

ب. الرسالة والوسيلة .

ج. التشويش والتغذية الراجعة .

د. جميع ما ذكر صحيح.

14. من ملامح التوجيه في الاسلام :

أ. وحدة الامر .

ب. الشورى .

ج. المسؤلية المشتركة .

د. جميع ما ذكر صحيح.

15. من شروط التوجيه في الاسلام :

أ. ان يكون في نطاق المفاهيم الاسلامية .

ب. ان لا يحدث مشقة على الناس .

ج. ان يتماشى مع التنظيم واهدافه .

د. جميع ما ذكر صحيح.

16. من اساليب الاتصال الاتي :

أ. الكتابي والشفهي .

ب. التصويري والهاتفي .

ج. الحركي والصوتي والالكتروني .

د. جميع ما ذكر صحيح.

17. مبدأ تجانس الاهداف هو:

أ- مبدأ غرض التوجيه.

ب- أساس التوجيه.

ج- مبدأ عملية التوجيه.

د- جميع ما ذكر صحيح.

18. مبدأ وحدة الرئاسة هو:

أ- مبدأ غرض التوجيه.

ب- أساس التوجيه.

ج- مبدأ عملية التوجيه.

د- جميع ما ذكر صحيح.

19. من انواع القيادة :

أ. القيادة المباشرة .

ب. القيادة غير المباشرة .

ج. القيادة الشخصية وغير الشخصية .

د. جميع ما ذكر صحيح.

20. من اصناف القيادة :

أ. القيادة الديمقراطية والرسمية .

ب. القيادة الديكتاتورية وغير الرسمية .

ج. القيادة الابوية.

د. جميع ما ذكر صحيح.

مراجع الفصل الثالث عشر

- فريد زيارة ، 2005، المبادءي والاصول للادارة ،ط5، مطبعة الشعب ، اربد – الاردن .

- علي الزعبي ، 2009، ادارة التسويق ، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .

- محمود الصميدعي ، 2000، استراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد للنشر ، عمان – الاردن .

- بشير العلاق وقحطان العبدلي ، 2006 ، ادارة التسويق ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .

- بلال السكارنة ، 2010، إدارة االاستراتيجية ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .

- عبد العزيز هنيدي، 2009، مفهوم ادارة الاعمال في الاسلام، معهد ادارة الاعمالالعامة ، الرياض – السعودية ،ص23-27

- أحمد النزجاجي، 2008، ادارة الاعمال الاسلامية: المفهوم والخصائص، مجلة جامعة الملك عبد العزيز:الاقتصاد و الادارة، المجلد12، العدد2، ص 69-70.

- حزام المطيري، 2007، ادارة الاعمال الإسلامية: المنهج والممارسة، معهد ادارة الاعمالالعامة ، الرياض – السعودية ،ص 50 .

- John P. Kotter, 2009,Power in Management, New York: American Management Association, pp. 12-32.

- J. P. Kotter, 2001,"What Leader really Do," Harvard Business Review, pp. 85-96.

- W. Bennis, and B. Nanus, 2005,Leaders, New York: Harper & Row, Pp. 86-92.

- B. M. Bass, 2000, Bass & Stogdill's Handbook Of Leadership: Theory, Research, and Management Applications, 3rd ed., Naw York: Free Press, P. 383-396.

- Robert Tannenbaum and warren Schmidt, 2006,"How to choose a leadership Patter, "Harvard Business Review, P. 129.

- F. F. Reichheld, 2001,"Lead for loyalty, "Harvard Business Review , pp. 76-84.

- R. Heifetz and D. Laurie, 2007,"The Work Of Leadership," Harvard Business Review, pp. 124-134.

- J. Kouzes and B. Posner, 2005,The leadership Challenge, 2nd ed., San Francisco: Jossey-Bass, pp. 24-26.

- R. M. Stogdill, 2004,Handbook of Leadership: A servey of the Literature, New York: Free Press, pp. 88-92.

- P. Heifetz and D. Laurie, 2007,"The Work of Leadership," Harvard Business Review, , pp. 124-134.

- B. M. Bass & Stogdill's, 2000,Handbook of Leadership: Theory and Applications, 3rd ed., New York: Free Press, pp. 383.

- H. Mintzberg, 2008,"Convert Leadership: Notes on Managing Professionals," Harvard Business Review, pp.140-147.

- R. J. House, 2001,"Apath-Goal Theory of leader Effectiveness," Administrative Science Quarterly, pp. 321-338.

- G. Yukl, ,2009, Leadership in Organizations, 2nd ed., New York: Academic Press, pp. 122-126.

- W. Bennis and R. Townsend,2005, Reinventing Leadership, New York: William Morrow, pp. 144-148.

الفصل الرابع عشر

عملية اتخاذ القرارات

- تمهيد .
- مفهوم وعناصر عملية اتخاذ القرارات .
- أهمية عملية اتخاذ القرارات .
- مكونات عملية اتخاذ القرارات .
- خطوات عملية اتخاذ القرارات .
- دوافع عملية اتخاذ القرارات .
- مراحل عملية صنع القرار .
- أدوات وأساليب عملية اتخاذ القرارات .
- العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات .
- أنواع وأصناف عملية اتخاذ القرارات .
- القيود المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات .
- عوامل نجاح عملية اتخاذ القرارات .
- مداخل عملية تحليل المشكلات في إطار عملية اتخاذ القرارات .
- مشكلات عملية اتخاذ القرارات .
- خاتمة الفصل الثامن .
- أسئلة الفصل الثامن .
- مراجع الفصل الثامن .

يقول براين ترايسي: (كل قفزة عظيمة للأمام في حياتك تأتي بعد اتخاذك قراراً حاسماً في أمر ما)

الفصل الرابع عشر

عملية إتخاذ القرار

Decision Making Process

أهداف الفصل:

ينبغي على القارئ أن يسعى من دراسته لهذا الفصل إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على مفهوم القرار ومفهوم عملية إتخاذ القرار.

2- التعرف على محاذير ومشكلات عملية إتخاذ القرار.

3- التعرف على عوامل نجاح عملية إتخاذ القرار

4. التعرف على ماهية ومبررات اهمية عملية إتخاذ القرار.

5. التعرف على خطوات ومراحل عملية إتخاذ القرار.

6. التعرف على انواع واصناف عملية إتخاذ القرار.

تمهيد Introduction.

ان عملية إتخاذ القرار (بالإنجليزية: Decision Making) هي الهدف الأساسي الذي تهدف الشركات إلى تحقيقه من خلال العمليات الإدارية المختلفة، وهو الوصول إلى اتخاذ قرار مناسب لتطوير الشركة ومنظمة الاعمال أو إلى حل مشكلة ما تواجهها الشركة ومنظمة الاعمال، وتتخذ هذه العلمية عدة مراحل ووسائل، أبرزها: العصف الذهني

الإلكتروني Electronic Brainstorming، والتي يتم فيها طرح مقترحات وأفكار بشكل عشوائي دون مناقشة لها، وبعد أن تنتهي هذه المرحلة، يبدأ المجتمعون بتحليل تلك المقترحات وتوضيح نقاط قوتها ونقاط ضعفها، ومن ثم يتم التوصل إلى الإقتراح الأنسب وإجراء التعديلات عليه حتى الوصول إلى القرار الأنسب الذي يمكّن الشركة من القيام بأعمالها بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية. (علي الزعبي ، 2009)

ان موضوع صنع القرار واتخاذه يعتبر من الموضوعات ذات الأهمية الكبرى التي شغلت بال العلماء الاجتماعيين وبخاصة المختصين بعلم الاجتماع أو ادارة الاعمال أو النفس أو السياسة وتنطلق الأهمية من أمرين أساسيين: أمر أكاديمي وأمر مجتمعي ويتمثل الأمر (الأكاديمي) في افتقار الدراسات الاجتماعية بصفة عامة إلى دراسات معمقة ومفصلة عن مثل هذا الموضوع، كما يتمثل الأمر المجتمعي في أهمية هذا الموضوع بالنسبة للقائمين على أمر المجتمعات مخططين أو منفذين مع تسابق المجتمعات خاصة النامية منها في الدخول في مضمار التنمية والتحديث وثمة فرق هناك بين كل من صنع القرار Decision Making واتخاذ القرار Decision Taking.(بلال السكارنة ، 2009)

اتخاذ القرارات . Decision Making وهي عملية مهمة تقوم باصطفاء الخيار المناسب، فالخيارات العاجلة تتطلب التمييز بين الأمور الطارئة والأمور المهمة، ومن لا يفعل ذلك يجد نفسه غارقاً في معالجة الأمور الصغيرة، بينما تبقى الأمور المهمة دون تنفيذ وعالقة . بالنسبة للخيارات الطويلة الأمد ، يجب أولا معرفة الهدف الذي نسعى إليه ، والإلمام بإيجاد الحل المناسب ثم كيفية تطبيقه . لأن مفتاح النجاح هو اتخاذ القرارات المدروسة ، خاصة أن ادارة الاعمالتتعامل مع مختلف المستويات الإدارية مع الإنسان المحور الأساسي في العملية، وهذه العلاقة نمارس بشكل دائم ومستمر وهي تتطلب مهارة عالية لدى المدربين والمشرفين لأن اتخاذ القرار ينبغي أن يكون مناسباً بالوقت المناسب إضافة إلى كونه دقيقاً جداً نظرة لكثرة المتغيرات التي تحدد سلوكه وتطبيقه في العمل . وسنتحدث عنها في فصل لاحق منفصل . .(Saunders , Mark , et al 2007)

اذا نظرنا الى الهدف من عملية اتخاذ القرار اولا والى البدائل التي تدخل في عملية التقييم ثانيا والى نتائج كل بديل ثالثا فاننا نصف حالات او ظروف اتخاذ القرار في ثلاثة هي :

1. التاكد Certainty . وهوالظرف المثالي لمتخذ القرار .
2. المخاطرة Risk . وهنا المعلومات عند متخذ القرار جزئية او غير كاملة لتقدير وقوع الظرف .
3. اللاتاكد Un Certainty . وهنا لا تتوفر لصاحب القرار معلومات عن احتمالات تلك الظروف وعليه يجد المدير نفسه امام تخمينات للظرف المستقبلية .(Daniel D.Wheeler&Irving L.Janis,2005)

مفهوم وعناصر عملية اتخاذ القرار.

توجد العديد من المحاولات التي أجريت لتفسير معنى القرار فيقول" هاريسون" أن عملية اتخاذ القرار هي " إصدار

حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما ،وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها أو هو اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقا لتوقعات معينة لمتخذ القرار" والواضح أن هذا التعريف يركز على الاختبار والبدائل والمعايير كعناصر في اتخاذ القرار. ويقول"هربرت سايمون" في تفسيره لعملية اتخاذ القرار " إن اتخاذ القرار هو قلب ادارة الاعمالوان مفاهيم نظرية ادارة الاعماليجب إن يستند على منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني " . أما هذا التعريف فيركز على العنصر الإنساني والنواحي النفسية أو السيكولوجية في الاختبار .أما "ألبانيز" فيقول أن القرار هو " الاختيار من بين مجموعة من البدائل تتضمن عملية اتخاذ القرارات الإدارية صنع القرارات داخل النسق التنظيمي ويقوم به هؤلاء المسئولين عن الأنشطة المكونة لوظائف الأطراف المشاركة في العمل " . (علي الزعبي ، 2010) و (H. Mintzberg, and F. Westley, 2001)

وعموما يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار على أنها" الاختيار القائم علي أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر ، بغرض تحقيق الهدف " ، وبهذا يعتبر القرار بمثابة الوسيط بين التفكير والفعل لأنه كالجسر الذي يعبر بنا إلى الفعل الحقيقي. انَّ عملية اتّخاذ القرار تعني أساسًا الاختيار القائم على أسس موضوعية لبديل أفضل من بين عدة بدائل متاحة؛ لتحقيق هدف محدَّد في ظل ظروف معينة (مواقف)، وكلمة القرار تعني لفظيًّا الحكم بترجيح جانب على آخر، أو تعني إيجاد حل لمشكلة أو التوصل إلى إقرار شيء، ولا يمكن التوصّل إلى حل علمي أو قرار رشيد إلا بمعرفة الهدف، ويعتبر القرار خطة متكاملة تتأثر بما سبقها وتؤثِّر فيما سيتبعها. ويوجد القرار فقط عندما توجد فرصة اختيار بديل من بين عدة بدائل، وألا تكون العملية امتثالاً لأوامر أو لضغط الظروف، ويعتبر تحديد البدائل الممكنة جزءًا لا يتجزأ من عملية اتخاذ القرار، فمتخذ القرار قد يُجانِبُه الصواب؛ لأنَّه لم يحدد البدائل الممكنة. وقد يكون متخذ القرار شخصًا، أو مجموعة من الأشخاص يطلق عليهم متخذو القرار، يواجه مشكلة معينة، ولدية الصلاحية لاتخاذ قرار بشأنها. هذا الشخص - أو هؤلاء الأشخاص - يسعى لتحقيق هدف محدد، مع الأخذ في الحسبان أن هناك : (احمد ماهر ، 2011)

1- عدة بدائل أو مسارات بديلة للعمل يمكن عن طريقها تحقيق الهدف.

2- مواقف أو ظروف معينة يمكن أن يواجهها متخذ القرار.

3- أحد البدائل عند تنفيذها تحدث نتيجة محددة إذا ما تم قياسها تتحول إلى عائد.

4- حالة من التساؤل حول البديل الأفضل.

ووفقا لهذه التعاريف يتضمن أي قرار ثلاث عناصر رئيسية وهي:

1. **الاختيار : Selection** رغم أن عنصر الاختيار يشتق وجوده ضمنيا عند الحديث عن القرار إلا إن عملية القرار الاختيار نفسها هي عملية نسبية، فقد يتوافر لمتخذ القرار حرية واسعة في الاختيار في بعض الظروف،وقد تنعدم هذه الحرية تماما في ظروف أخرى، و حتى عندما تتوافر لمتخذ القرار درجة واسعة من حرية الاختيار فان هذه الحرية مازالت مقيدة بظروف بيئة والعوامل الشخصية ومعنى ذلك أن كل عملية اختيار يقوم بها الفرد تتأثر بضغوط المواقف

حيث تنعدم فيها الحرية إلى مواقف حيث له أقصى درجة من الحرية .إن اختلاف درجات الحرية في الاختيار من الموضوعات الهامة في ادارة الاعماللان المدير عليه أن يتخذ قرارا في ظروف بيئية تتكون من القيود الإنسانية والقيود الفنية والقيود الاقتصادية بصرف النظر عن مستواه فالمشرف على العمال عليه أن يتخذ قراراته داخل قيود محددة كالسياسات والإجراءات والجداول التي تحددها ادارة الاعمالالعليا ورئيس مجلس ادارة الاعمالعليه أن يتخذ قراراته في ظل قيود قانونية أو اجتماعية أو اقتصادية وكلما اتجهنا إلى المستويات العليا في الهيكل التنظيمي كلما تزايدت القيود على حرية الاختيار والعكس صحيح.

2. **البدائل** : **Alternatives** .إن العنصر الثاني في أي قرار هو وجود البدائل،

أولا :من الممكن أن يكون لمشكلة ما طريقة واحدة لمعالجتها مثل هذه المشكلة لا تحتاج إلى عملية اتخاذ القرار، والادعاء بان المشكلة ليس لها سوى حل واحد، فهذا إما يرجع عادة إلى عدم كفاية التحليل أو إلى العجز في تكوين البدائل.

ثانيا :نجد أن الكثير من مشاكل الإدارة، ينظر إليها كبدائل ثنائية (إما هذا أو ذاك (مثل: هل نشتري الآلة) أ (أو الآلة)ب (؟، أو مثل هل نقوم ببناء الوحدة الإنتاجية في منطقة الشرق أو في منطقة الغرب؟ مثل هذه النظرية الثنائية ما هي إلا تبسيط للمشاكل الإدارية فهي لا تعني عدم وجود بدائل أخرى ولكنها تعني أن البدائل الأخرى غير معروفة أو غير مدروسة أو مستبعدة من الصورة.

ثالثا :أن الحالات الشائعة التي تواجه المدير وتتطلب منه اتخاذ القرارات هي الحالات التي تتضمن عدد كبير من البدائل وعلى المدير في مثل هذه الحالات، تخفيض عدد هذه البدائل إلى أدنى حد ممكن، فاتخاذ القرار هي عملية تخفيض للبدائل المتعددة كما هي إضافة إلى البدائل المحدودة وهكذا يمكن القول أن البدائل مثلها في ذلك مثل الاختيار تتدرج في عددها بين التعدد والوحدانية. (احمد ماهر ، 2011)

3. الأهداف أوالدوافع .Goals & Motives إن العنصر الثالث في أي قرار هو الأهداف والدوافع وتأتي أهمية هذا العنصر من ضرورة استخدام معيار محدد لاختيار القرارات، وتحددالأهداف والدوافع مثل هذا المعيار، فالقرارات الإدارية لابد أن تساهم في إنجاز أهداف حقيقية بفاعلية وكفاءة .ومن الطبيعي أن لكل قرار دافع معين وتعتمد نتائج القرارات على أهمية الدوافع التي تحرك السلوك وعلى قوتها، فالدافع الواحد يحقق أكثرمن هدف واحد، فلذلك فإن قوة الدافع تحدد الأهمية النسبية للهدف المرغوب تحقيقه وقد يكون من الصعب أحيانا تفسير أو تبرير كل قرار باستخدام الأهداف أو الدوافع المحددة مباشرة أو النتائج. وتؤدي في النهاية على بلوغ أهداف محددة . (Golembiewski , 6 Robert T. and White .200). وتدور عملية اتخاذ القرار في إطار معين يشمل ستة عناصر هي: (علي الزعبي ، 2010) و(H. Mintzberg, and F. Westley, 2001)

1.**الموقف (أو المشكلة). Situation**

2.متخذ القرار. Decider

3.الهدف. Goal

4.البدائل. Alternatives

5.قواعد الاختيار. Selection Bases

6.عملية اختيار الحل الأمثل بين البدائل. Best Alternative Selection

ويمكننا تعريف مهمة اتخاذ القرار" بأنها عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين " . ومن ذلك التعريف يمكن استنتاج النقاط التالية:

1. أن اتخاذ القرار يتم من خلال اتباع عدة خطوات متتابعة تشكل أسلوباً منطقياً في الوصول إلى حل أمثل.

2.أن لأي موقف أو مشكلة عامة حلولاً بديلة يجب تحديدها وتحليلها ومقارنتها على هدى قواعد أو مقاييس محددة.

3.أن طريقة اكتشاف البدائل وتحديد قواعد الاختيار واختيار الحل الأمثل تعتمد كلية على هدف أو مجموعة أهداف يمكن تحقيقها، والمعيار الرئيسي لقياس مدى فعالية القرار. (Reynolds , John I .2002)

أهمية اتخاذ القرارات.

تعلق المنظمات المختلفة أهمية كبيرة على عمليات اتخاذ القرارات بسبب الحقيقة التي تقول أن القرار الخاطئ له تكلفة، وتكتسب هذه العملية أهمية متزايدة بسبب التطورات التي أدخلت على طرق جميع المعلومات وتحليلها وتصنيفها وتخزينها حتى أنها أصبحت حديث الساعة في قاعات الدروس والمؤتمرات العلمية وبرنامج التدريب في دول متعددة كما جذبت هذه العملية اهتمام العديد من الأطراف في ميادين عملية متعددة كالهندسة والطب والمحاسبة والرياضيات والإحصاء....الخ.(H. Mintzberg, and F. Westley, 2001) و(احمد ماهر ، 2011)

ان كل فرد ومنظمة ينظر إلى اتخاذ القرارات من زاويته لاستخدامها في الوصول إلى حلول للمشاكل التي تواجهها. وترتبط عملية اتخاذ القرارات ارتباطا مباشرا بوظائف ادارة الاعمالكالتخطيط التنظيم التوجيه والرقابة فهي عملية تتم في كل مستوى من المستويات التنظيمية كما يتم في كل نشاط من أنشطة المنظمات .فالمدير العام والمشرف على العمال مديري الإدارات سواءا في الإنتاج أو التسويق أو غيره يواجهون ظروفا تتطلب منهم اتخاذ القرارات .وعملية اتخاذ القرار بهذا الشمول تمثل ادارة الاعمالالرئيسية التي يستخدمها المديرون في التخطيط التنظيم التوجيه والرقابة حتى أن هذا الشمول دفع بعض الكتاب إلى القول أن ادارة الاعمالما هي إلا عملية اتخاذ القرارات .

مكونات عملية اتخاذ القرار

عملية اتخاذ القرارات الإدارية عملية صعبة ومركبة، فلا بُد لهذه العملية الإدارية أن تأخذ في الاعتبار - بصورة جدية - البيئةَ الداخلية والخارجية، التي سوف تتأثر أو تؤثِّر في القرار الإداري المتخَذ، فضلاً عن التنبؤ بالمشكلات التي قد تواجه وتعيق تنفيذ أو تحد من فعالية القرار الإداري المتخذ، وانطلاقًا من التعامل الفعَّال مع تلك المشكلات والتحديات

والمعوقات، يتوجب على متخذي القرار تقديرُ حجم هذه المشكلات التي قد تواجههم، والقيام بتعريفها وتحليلها ووصفها بدقة، ومن ثم العمل على حلها، أو تفاديها، أو تقليل نتائجها السلبية إلى أقل درجة ممكنة لمدة زمنية محددة.وقبل أن نتحدث عن الخطوات التي يتبعها متخذو القرارات في المشكلات الإدارية التي تواجههم، ويتخذون بشأنها القرارات - نودُّ أن نعرف ما هو القرار، وما هو القرار الذي يتصف أنه قرار رشيد. (احمد ماهر ، 2011)

- القرار هو: إفصاح إكراهي عن الإرادة.ونقول إكراه هنا؛ لأنه يأتي عادةً لمواجهة موقف يفرض نفسه، ولكن المواجهة تتم معبرة عن إرادة الإنسان صاحب القرار أو صاحب السلطة في مواجهة هذا الموقف.وإذا كان هذا هو الفهم العام للقرار، فهل القرار الإداري يقوم على هذا المعنى، أم هناك شروط أخرى؟!بالطبع ينبغي التمييز بين القرارات الإدارية والقرارات الشخصية، فإذا كان كلاهما يعني الإفصاح الإكراهي عن الإرادة؛ إلا أن القرارات الشخصية لا تفترض السلوك الإرادي العاقل أو الواعي المنظم، بينما تفترض القرارات الإدارية ذلك، ولا بد أن تكون الإرادة الإدارية واعية وإلا اختلطت الاعتبارات الشخصية بالاعتبارات الإدارية، وفقدتِ الإرادة أهمَّ قواعدها وأهميتها. (احمد ماهر ، 2011)

- القرار الرشيد يقوم على أساس إطار منظم لاتخاذه وتنفيذه، ويمكننا التعرف على هذا الإطار بالنظر من زاويتين.

* المكونات الأساسية :

إن تنظيم عملية اتخاذ القرارات يقوم على أساس إدراك وجود مجموعة من العناصر أو المتغيرات التي تحتكم إليها هذه العملية، وتتأتى نتيجة تفاعلها، وأجزاء المتغيرات هي:

1- المدخلات: Input وهي التي يتمثل فيها الموقف المعني، وتنبع عادة إما من البيئة الخارجية للمنظمة، أو البيئة الداخلية لها.

2- قنوات الاتصال: Communication Channel وهي التي تقوم بالتفاعل مع المدخلات وبلورتها في صورة مطالب، وفي صورة تحدد مدى الدعم والتأييد أو المعارضة، وبلورتها والمناهضة وتوصيلها إلى مركز النظام الإداري.

3- مركز النظام الإداري (سلطة القرار): Authority وهي التي تتعامل مع المدخلات؛ لاتخاذ قرار حولها.

4- المخرجات: Outputs وهي القرارات الإدارية التي تم اتخاذها، بالإضافة إلى أية توجيهات أو تعليمات يتم تحديدها لضمان سلامة التنفيذ.

5- نتائج القرار: Results وهي التي تترتب على اتخاذه بعد الإعلان عنه أو تنفيذه.

6- التغذية العكسية أو المرتدة: Feed Back وهي التي توفرها عمليات المتابعة، أو ردود الفعل المترتبة على نتائج القرار.ومتخذو القرارات يتبعون في حل المشكلات إما المدخل التقليدي، الذي يركز على تقليل عنصر المخاطرة؛ مما يؤثر سلبًا على الابتكار، وإما المدخل الابتكاري، الذي يركز على عنصر الابتكار على حساب المخاطرة.

(Anderws , Kenneth R . 1999)

خطوات عملية اتخاذ القرارات.

هناك طريقة وضعها علماء النفس والاجتماع مكونة من خمسة مراحل توضح كيفية اتخاذ القرار بشكل مستقل وهي:
المرحلة الأولى :تحديد الهدف بوضوح، لأنه بذلك يوجه خطواتنا نحو اتخاذ القرار.
المرحلة الثانية:التفكير بأكبر عدد ممكن من الإمكانيات، فمنها يستخلص وينبثق القرار.
المرحلة الثالثة:فحص الحقائق مهم جدا، فعدم توفر المعلومات قد يقودنا إلى قرار غير صحيح.
المرحلة الرابعة:التفكير في الايجابيات والسلبيات للقرار الذي تم اتخاذه، فيجب فحص كل إمكانية وما يمكن ان ينتج عنها وقياس مدى كونها مناسبة أو غير مناسبة. (احمد ماهر ، 2011)
المرحلة الخامسة:مراجعة جميع المراحل مرة أخرى، والانتباه فيما إذا أضيفت معطيات جديدة أو حدث تغيير، ثم نقرر بعدئذ، وإذا لم يكن القرار مناسبا يمكن عمل فحص جديد(H. Mintzberg, and F. Westley, 2001) .
اما علماء ادارة الاعمال والتنظيم فيرون أن عملية اتخاذ القرارات تتطلب ضرورة اتخاذ عدة خطوات علمية والاختصار في هذه الخطوات يؤدي إلى غموضها وإبهامها ويجعلها لا تعطي الحقيقة العلمية بكاملها وتتمثل هذه الخطوات في مايلي: (الزعبي ، 2010) و (فريد زيارة ، 2005)و (David Boddy,2002)

1. تحديد المشكلة: أول خطوة في عملية اتحاد القرارات هي تحديد المشكلة أو الموضوع الواجب اتخاذ القرار بشأنه وهذا التحديد على جانب كبير من الأهمية لأنه يحدد بدوره مدى فعالية الخطوات التالية، ففي حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقية فإن القرار الذي سيتخذ سيكون قرار غير سليم لعدم ملائمته للمشكلة التي بصددها. من اجل ذلك فإن " جاندر مورفي " كتب في موضوع كبير الأهمية بعنوان " المعلوم والمجهول في ديناميكية الإدراك الاجتماعي" موضحا أن جميع التجارب التي أجريت ميدانيا تؤكد على ضرورة الإحساس بكل ما حولنا...ما يثيرنا ... وما يهددنا... ويؤكد بعض الكتاب على أن الدراسات تشير إلى انه كلما أحاط ضعف إحساسنا بها، وهكذا تتلاشى قدرتنا حتى على التعرف على حقيقة ما قد يكون حدث لنا.
2. تعريف المشكلة: يعني تصنيفها وتجميع الحقائق فمن الضروري تصنيف المشكلة لغرض معرفة من الذي يجب أن يتخذ القرار؟ ومن الذي يجب استشارته؟ ومن الذي يجب إبلاغه؟ وبدون هذا التصنيف المسبق يكون من الصعب جدا تحويل القرار النهائي إلى عمل فعال.وعادة يتم التصنيف المسبق حسب أربعة أسس هي:

- الفترة الزمنية المستقبلة للقرار أي الفترة التي يجب أن تلتزم بها الشركة ومنظمة الاعمال للقيام بالعمل المتعلق به.
- وضع القرار على الوظائف والنواحي الأخرى.
- عدد الاعتبارات النوعية التي تدخل في القرار.
- مدى التكرار المنتظم للقرار.

ومن جهة أخرى تعتبر عملية تجميع الحقائق من الأمور الحيوية عند اتخاذ القرار وكلاهما ضروري للادارة اعمال، وهذه العملية لا يمكن القيام بها إلا بعد تحديد المشكلة وكل المعلومات المتعلقة بها حتى تتكون لدى المدير صورة كافية وأكيدة تسمح له بمعرفة نتائج قراره وتحليل المشكلة يكون في المستويات الإدارية العليا وهي تحتاج إلى مهارات وخبرات ادارية عالية. (احمد ماهر ، 2011)

3. تنمية الحلول البديلة: بعد الخطوتين السابقتين يصبح من الضروري تحديد عدة حلول بديلة للمشكلة حتى نتمكن من العثور على الحدود الجديدة لها، أي أننا من مفهوم اللفظ نعرف ضرورة أن يكون هناك أكثر من حل ويرى علماء التنظيم وادارة الاعمالأن هذه الحلول البديلة ينبغي أن تكون قابلة للقياس وأن يكون هناك ارتباط بين الحلول بمعنى ينبغي بذل الجهد للتعرف على الحلول البديلة القابلة للتطبيق.

4. تقييم كل بديل: بعد تحديد الحلول البديلة نقوم بتقييم كل حل بديل وذلك بتحديد المزايا والعيوب المتوقعة لكل منهم،وهذه الخطوة تستلزم التنبؤ بالمستقبل لأن هذه الأخيرة لن تظهر إلا مستقبلا، وتنطوي عملية التقييم على خطوتين بدورها وتتمثل في:

- تحديد العوامل الإستراتيجية التي سيركز عليها الاهتمام عند القيام بعملية التنبؤ.

- التنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل بديل. ومما لا شك فيه أنه ينبغي عند تقييم الاحتمالات أن يكون في اعتبار المديرين اختيار الحل الذي يقدم الاحتمالات التي تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة.

5. اختيار أفضل حل: بعد القيام بالخطوات السابقة على أحسن وجه يأتي الآن دور اختيار وتحديد الحل الأفضل من البدائل المختلفة والتي يحقق الأهداف التي من أجلها يتخذ القرار. حيث إن هذه العملية ليست سهلة وهذه الآن بعض المعايير المساعدة على اختيار أفضل حل من بين الحلول المحتملة(الزعبي ، 2009) .

* الخطر: من المعروف أنه لا يوجد عمل يخلو من الخطر وعلى هذا الأساس تقارن أخطار كل بديل بالمكاسب المتوقعة منه وتناقص الأخطار في اختيار البدائل بخبرة المدير الذي أثناء أدائه لوظيفته يمر بالعديد من التجارب، ومن هذه التجارب فإنه يخرج دائما منها بدروس مستفادة تقلل من وقوع الخطر في اختيار البدائل (الحلول) لكل مشكلة.

* الوفرة في الجهد: وهنا تكون المقارنة بين النتائج المتوقعة والجهد اللازم لتحقيقها ويعتبر أسلوب الدراسة والتحليل أقل تكلفة من أسلوب إجراء التجارب فمما لا شك فيه أن الوقت والجهد المبذول والأوراق المستعملة وغير ذلك من المتطلبات أقل تكلفة من تكاليف إجراء التجارب وغالبا ما يكون الحل الأفضل هو ذلك الحل الذي يعطي أكبر النتائج وبأقل جهد ممكن.

* الموارد المتاحة وقيودها: ولعل أهم هذه الموارد والتي ينبغي أخذ قيودها في الحسابات عند الاختيار هي الموارد البشرية، أي الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ القرارات ومن ثم لا يمكن إطلاق حل المشكلة عن طريق لا يمكن تنفيذه نظرا لأن الموارد البشرية اللازمة غير متاحة أو غير موجودة في المكان المناسب وهذا صحيح بالنسبة للموارد الأخرى.

6. تحويل القرارات إلى عمل فعال: بعد اختبار أفضل بديل، يأتي في الأخير دور تحويل القرار إلى عمل فعال. وهذه الخطوة تتطلب تفهم القائمين بتنفيذ التغيرات المتوقع حدوثها في سلوكهم وتصرفاتهم وكذلك التغيرات المتوقعة في تصرفات الأشخاص آلاخرين الذين يعملون معهم لذلك لا بد من تحفيزهم وتوعيتهم في العمل والملاحظ أن خطوات عملية اتخاذ القرارات تتبع تسلسل منتظم بحيث كل قرار يؤدي إلى نتيجة والتي بدورها تصبح وسيلة ضرورية لأتخاذ قرار آخر، وهذا ما يجعل هذه العملية مستمرة ومتكررة.

وهناك من الكتاب والباحثين من أشار إلى أن خطوات عملية اتخاذ القرارات هي : (احمد ماهر ، 2011)

أولاً: تحديد المشكلة:

1- تشخيص (تعريف) المشكلة:ولعل أحد أهم الخطوات هي التعرف على المشكلة، باستخدام المدخل التشخيصي لحل المشاكل؛ للتفرقة بين أعراض المشكلة وأسبابها الحقيقية، ففي كثير من الأحيان يتخيل الشخص الذي يعانى من أعراضٍ ما أنها هي المشكلة، وأن معالجة هذه الأعراض سيؤدِّي، إلى زوال المشكلة، هو في الواقع يستخدم المسكِّنات التي سرعان ما ترجع المشكلة إلى حالتها الأصلية.

2- تحديد الهدف:من أجل تعريف الهدف بدقة ووضوح يَلزم قياسُه كميًّا، وربطه بزمن محدد، وفي حالة تعدد الأهداف يلزم أن توضع أولويات لها؛ حتى يمكننا الحكم بموضوعية على البدائل المختلفة، وعمومًا من خلال الهدف يمكننا تحديد المعايير التي سيتم الحكم بها على البدائل في خطوة لاحقة من عملية اتخاذ القرار.

3- تَحديد المحدَّدات والقيود:وهي المحددات والظروف التي سيتم حل المشكلة ومتخذُ القرار تحت تأثيرها، وتمَّ التعامل معها طبقًا لطبيعتها، حيث يمكن لمتخذ القرار إما التغلب عليها، أو الالتفاف حولها، أو إزالتها تمامًا، أو تحييد أثرها، أو إثبات عدم وجودها سوى في مخيلة البعض، وأنها مجرد حاجز ذهني بحت، أو قد يمكنك من خلال التفكير الابتكاري قلْبُها لصالحك، وقد تكون مجرد عائق يلزم فقط توخي الحذر منه، أو أخيرًا قد يلزم الأمر الانتظار؛ حتى تزول هذه العوائق والمحددات.

ثانيًا: جمع وتحليل البيانات:

1- تحديد البيانات المطلوبة.

2- مواصفات البيانات: ولعل من أهم مواصفات البيانات الجيدة هي أن تتسم بالشمولية بحيث تحوي كافة جوانب المشكلة، حيث تؤدي البيانات الجزئية إلى حلول جزئية، كذلك فإن دقة البيانات تؤدي إلى التحديد الدقيق للمشكلة.

3- مصادر البيانات:يعد تحديد مصادر المعلومات من العناصر المهمة، حيث يلاحظ احتمال تضارب في المعلومات في حالة تعدُّد المصادر، لذلك فإن إنشاء قواعد للبيانات تَحدُث أولاً بأول يلغي أية احتمالات للتضارب أو للتعارض.

4- صورة البيانات:يلزم كذلك تحديدُ الصورة المناسبة للبيانات، بحيث تتناسب مع طبيعة القرارات التي سيتم اتخاذها، وفي عمليات اتخاذ القرارات المستمرة خلال فترات زمنية طويلة نسبيًّا - يلزمنا أن نُقنن صورة نمطية محددة متفقًا عليها تتناسب مع احتياجات اتخاذ القرار، بحيث يمكننا تقييم ومقارنة البيانات في فترات زمنية مختلفة، واستخراج النتائج المناسبة منها.

5- توقيت الحصول على البيانات:كما سبق أن ذكَرنا فإن توقيت اتخاذ القرار أصبح ذا أهمية قصوى الآن، وبالتالي فإن الحصول على البيانات في الوقت المناسب، بحيث تتاح الفرصة لإتمام بقية خطوات اتخاذ القرار على أساس سليم وفي التوقيت المناسب.

6- معالجة البيانات: ولا تقتصر معالجة البيانات على المعالجة الإلكترونية فقط، ولكن قد تكون المعالجة بسيطة ويدوية، أو قد تكون إعادة ترتيب لهذه البيانات، أو تصنيفها لجعلها في الصورة المناسبة لمتخذ القرار.ولعل المشكلة في معالجة البيانات هي أن البيانات بطبيعتها تاريخية (أي تعبر عن وقائع حدثتْ في الماضي)، بينما يصدر القرار لينفذ في المستقبل، وعلى ذلك فإن المعالجة الجيدة للبيانات يجب أن تعطينا صورة للمستقبل في ظل الظروف المستقبلية المتوقَّعة.

ثالثًا: تحديد البدائل:وتعرف البدائل بأنها طُرُق الحل للوصول إلى الهدف المطلوب، على أن تشمل تفصيليًّا كيفيةَ التنفيذ العملي لها، وتشمل مرحلةُ جمع البدائل الخطواتِ التاليةَ:

- حصر كافة البدائل الممكنة لحل المشكلة.
- صياغة البدائل بناء على المعلومات والبيانات التي تمَّ تجميعها.
- استكمال المعلومات والبيانات اللازمة لصياغة البدائل بالدقة والتفصيل المطلوبين.
- تحديد النواتج والعواقب الناتجة عن كل بديل، سواء كانت عواقب إيجابية أو سلبية.

رابعًا: اختيار المعايير:تنشأ المعايير أساسًا من خلال الهدف الذي يتم تحديدُه لحل المشكلة، وتنقسم المعايير عمومًا إلى الأنواع التالية: (احمد ماهر ، 2011)

- معايير كمية: مثل: الربح - التكلفة - عدد العملاء - نسبة التنفيذ.
- معايير كيفية: حيث يرتبط نجاح أي قرار بتحقيق اشتراطات أو ظروف محددة.
- معايير شخصية: وهي مرتبطة بشخصية مُتخِذ القرار (متفائل - متشائم - حذر)، خليط من كل أو بعض هذه المعايير، وهو ما يحدث في الواقع، حيث يتم تحديد المعايير في ضوء الهدف النهائي، حيث يتم ربطها بكميات محددة يقوم تنفيذها في وقت محدد، أو بظروف واشتراطات كيفية محددة، ويتغير الاختيار من هذه المعايير طبقًا لشخصية متخذ القرار.

خامسًا: اختيار البديل الأمثل:ويجب أن نفرق في عملية الاختيار بين البديل أو الحل الأمثل، والبديل أو الحل الأقصى، حيث يتميز الأول عن الثاني أنه يأخذ في الاعتبار المحدداتِ والظروفَ الواقعية والفعلية للمشكلة، يأخذ أيضًا المشكلة من كافة جوانبها؛ لنحصل على حل شمولي للمشكلة، ونتجنب الحلول الجزئية.

سادسًا: التطبيق والمتابعة:ويندرج تحتها خطة التطبيق، وإجراءات التنفيذ، ومسؤوليات الأشخاص المختلفة عن التنفيذ، وكيفية تقييم أثر القرار، ومن المسؤول عن ذلك، ودورية المتابعة، والآثار الجانبية للقرار، ومقاومة التغيير، والخطط البديلة في حالة وجود أي عناصر غير متوقعة تعوق التطبيق. (Saunders , Mark , et al 2007).

ومن الكتاب من اشار الى ان خطوات عملية اتخاذ القرار هي ثمانية خطوات وكالتالي :

1. تحديد المشكلة .
2. تحديد معايير القرار.
3. تحديد اوزان القرار .
4. تحديد البدائل .
5. تحليل البدائل .
6. اختيار البديل الافضل .
7. التنفيذ.
8. الرقابة والمتابعة والتقييم. (فريد زيارة ، 2005 ، ص131) .

دوافع عملية اتخاذ القرارات .

أولا: اتخاذ القرار لا يكتسب بالتعليم وإنما أكثر بالممارسة والتجربة :لن تكون صاحب قرارات صائبة بمجرد أن تقرأ كتابا، أو بمجرد ان تستمع لمحاضرة، ولكنها التجربة تنضجك شيئا فشيئا، ولكنها الخبرة تكتسب مع الأيام ... ويمتلكها الإنسان بالممارسة بشكل تدريجي ومن هنا يتميز كبار السن وأصحاب التجربة بالحنكة وصواب الرأي ودقة الاختيار أكثر من غيرهم، فالشاب الناشيء كثير ما لا توجد لديه الأسباب والملكات لاتخاذ القرار الصحيح، هنا يحتاج إلى المشورة أو المعونة أو النصيحة. (احمد ماهر ، 2011)

ثانيا:اتخاذ القرار أفضل من عدم اتخاذه وان كان في القرار أخطاء خاصة في الأمور التي لا بد منها من اتخاذ قرار، لان عدم اتخاذ القرار يصيب الإنسان بالعجز والشلل في مواجهة الأحداث وحل المشكلات .فبعض الناس دائما لا يبت في الأمور ولا يتخذ قرار بل يبقيها معلقة فتجده حينئذ شخص غير منجز، ولا متخذ قرار، دائما يدور في حلقة مفرغة، يمرّ الوقت دون أن ينجز شيئا، لأنه لم يختر بعد، هل يدخل في كلية الطب أم يدرس في كلية الهندسة ؟يمر العام والعامين وهو على غير استقرار فلا ينجز، والذي يتردد كثيرا فيدرس فصلا في الطب والثاني يختاره في الهندسة ثم يقول ليس ذلك اختيارا صائبا فيمضي للعلوم،ثم يرى أنها لا تناسبه فتمر السنوات يتخرج الطلاب وهو – كما يقولون – يتخرج بأقدمية يكون معها قد استحق ان يأخذ عدة شهادات بدل شهادة واحدة.

أيضا تضيع الفرص وتمرّ، فان لم تتخذ القرار وتغتنم الفرصة لان الفرص لا تتكرر، وهذه مسألة أيضا مهمة، البديل لاتخاذ القرار هو لا شيء واتخاذ القرار يكسبك جرأة ويعطيك الشجاعة، وأيضا يتيح لك الفرصة للتقويم بعد الخطأ فلا تكن أبدا مترددا في اتخاذ القرارات، اعزم واعقلها وتوكل، وامضي فان أخطأت فان الخطأ تجربة

جديدة وعلما جديدا يفيدك في مستقبل الأيام بإذن الله تعالى من المنطلق الإسلامي وجه أخر إن أخطأت فلك أجر واحد وان أصبت فلك أجران، فماذا تحجم إذا ؟ولماذا تتردد ؟خذ الأسباب واجتهد وامضي ولا تخشى الخطأ فان الخطأ مع النية الصالحة السليمة ومع العمل الذي بني على الاجتهاد الصحيح يكون مغفورا بإذن الله، بل ويثاب صاحبه كما في الحديث من حديث النبي صلى الله عليه وسلم (إذا اجتهد الحاكم فأخطأ له أجر واحد وإذا اجتهد فأصاب له أجران) .

ثالثا:ليس اتخاذ القرار مبنيا على العلم الشرعي فحسب :بل لكثير من الأحوال يبنى على معارف الحياة العامة وعلى طبيعة الظروف ومعرفة الأحوال وحاجات الناس ومصالحهم وهذه كلها تمثل أسسا لا بد من معرفتها عند اتخاذ القرارات.

رابعا:اتخاذ القرار يحتاج إلى عقلية متفتحة مرنة :بعيدا عن الجمود وأحادية الرأي، فان الذي لا يفكر إلا من طريق واحد ولا ينظر إلا من منظار واحد تغلق عليه أمور وتوصد في وجهه الأبواب ويظن ألا حل ويستسلم لليأس مع أنه لو نظر عن يمينه أو عن يساره أو خلفه أو أمامه لرأى أبوابا كثيرة مشرعة وطرق كثيرة ممهدة، إنما أعماه عنها أنه لم يتح لعقله ان يسرح في الآفاق وان يولد الأفكار حتى تكون هناك مخارج عدة بإذن الله.

خامسا:ليس اتخاذ القرار هو نهاية المطاف بل في الحقيقة هو بدايته :لان بعد اتخاذ القرار يحتاج إلى التنفيذ والتنفيذ يحتاج إلى المتابعة والتقويم والتقويم ربما يدخل كثير من التعديلات على تلك القرارات، فليس المهم هو اتخاذ القرار وإنما أهم من ذلك ما بعد اتخاذ القرار. (David Boddy,2002)

مراحل عملية صنع القرار.

تعددت النماذج التحليلية لعملية صنع القرار، ورغم ما يبدو من اختلاف بين الباحثين في هذا الموضوع إلا أن هناك عناصر اتفاق بينهم كذلك فيتفق كل الباحثين في أن صنع القرار يمر بمجموعة مراحل إلا أنهم يختلفون في عدد هذه المراحل وترتيبها. وعلى أية حال نجد أن هناك نماذج تحليلية لصنع القرار يتراوح ما تحتويه من خطوات ما بين أربع وتسع خطوات أساسية يجب أن تتم في ترتيب محدد. فمثلاً نجد أن "جريفث" يحدد هذه المراحل في:

- تحديد وحصر المشكلة.
- تحليل وتقويم المشكلة.
- وضع المعايير أو المقاييس التي بها سوف يتم تقويم الحل أو وزنه كحل مقبول وكاف للحاجة.
- جمع المعلومات.
- صياغة واختيار الحل (أو الحلول) المفضل واختباره مقدماً.
- وضع الحل المفضل موضع التنفيذ. (David Boddy,2002)

وقد تكون عملية اتخاذ القرارات رشيدة منطقية هادفة إذا استخدم فيها التمييز وحسن التقدير. وقد تكون على خلاف ذلك، على أنها تتخذ الشكل التالي في صورتها الأولى (القرارات الرشيدة):

- تحديد المشكلة أو الموضوع مثار البحث.
- تحليل الموقف.
- تحديد البدائل والتدبر فيها.
- الاختيار بين هذه البدائل.
- التفكير في النتائج التي ستترتب على الأخذ بكل من هذه البدائل ودراسة هذه النتائج.

ان هذا التسلسل يفترض توفر عنصري الرشد وحسن التقدير والتمييز كما يفترض الفرصة للتأمل والتفكّر وامكان الاختيار بين البدائل علماً بأن العوامل التي تحد من الرشد في مجال ادارة الاعمالتشتمل على القيم المتعلقة بالعواطف والاحساسات وميزان القوى وديناميكية الجماعة علاوة على عوامل الشخصية. (Sekaran , 2003)

أدوات واساليب عملية اتخاذ القرارات.

تتفاوت القرارات من حيث أهميتها وخطورتها وذلك حسب تصنيفاتها وأنواعها وهذا ما يجعل الأساليب المساعدة لعملية اتخاذ القرارات المناسبة حسب سهولة أو صعوبة المشكلة الذي سيتخذ فيها القرار ومن بين هذه الأدوات والأساليب الاتي : (B. Bass,2003) و(David Boddy,2002)و(احمد ماهر ، 2011)

1.طريقة توليد الأفكار(العصف الذهني) :تعتمد هذه الطريقة في اتخاذ القرارات الجماعية وهي عبارة عن هجوم خاطف وسريع في حل المشاكل، ويقوم المشتركون فيها بإطلاق العديد من الأفكار وبسرعة حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف وتحل المشاكل، مع العلم أن الأسلوب يعتمد على فترة قصيرة نسبيا.

2. بحوث العمليات :وتعتبر من أهم التطبيقات العملية للطريقة العلمية في مجال دراسة البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة، وذلك بتوفير أساس كمي يساعد على الوصول إلى أفضل حل للأهداف المنشودة وبالدرجة الأولى فإن بحوث العمليات تجد مجاله التطبيقي الخصب حيث المشكلات الإدارية المعقدة التي لا تصلح معالجتها بطرق أخرى، وبالتالي تظهر أهمية هذه الطريقة التي تسمح باستخدام مقادير هائلة من البيانات، وبالتعبير عن العلاقات المتشابكة التي تربط عدد هائل من المتغيرات القابلة للقياس الكمي وذلك على شكل نماذج رياضية وتستند هذه الطريقة على أربعة خصائص.

- التركيز على جمع واستخدام المعلومات التي من شأنها المساعدة على اتخاذ القرارات .
- المساعدة على تمييز القرار الذي يقترن من حيث نتائجه المتوقعة بتحقيق أعظم ربح وأدنى خسارة في ظل المعطيات المتاحة للشركة .
- استعمال النماذج الرياضية.

- الاعتماد على وسائل الإعلام الآلي لإنجاز الحسابات اللازمة.

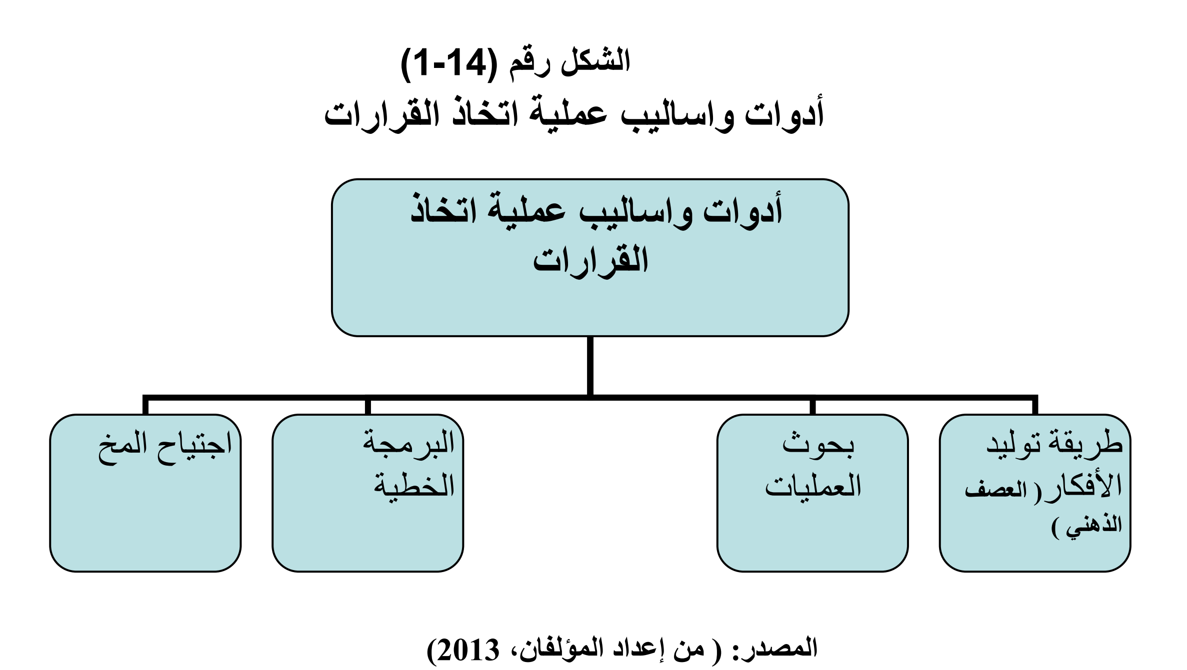
3. البرمجة الخطية :تعتبر البرمجة الخطية من أنجح الأساليب الكمية في تعيين أفضل مزيج من الموارد المحدودة لتحقيق هدف معين، فهي بالتالي تتناول التقييم الكمي للبدائل لاختبار أفضلها كما تساعد على اكتشاف التحسينات الممكنة في استخدام الموارد واقتراح التعديلات اللازمة للحصول على أفضل النتائج في ضوء الإمكانيات المتاحة.

4. اجتياح المخ :تعتبر من أبرز التقنيات المستعملة لمحاولة تجميع طاقات الابداع والابتكار، استعملت في الأصل للبحث عن سياسات واستراتيجيات جديدة في مجال الدعاية والإعلام وأصبحت تطبق في أي مجال يحتاج فيه إلى عدد كبير من الأفكار بخصوص حل مشكلة معينة.

حيث تجري العملية ضمن جلسات حول طاولة مستديرة تتيح للمشاركين سرعة وسهولة الاتصال تستغرق الجلسة من 40 إلى 60 دقيقة وتضم من 6 – 9 مشاركين تبدأ اللجنة ويقوم رئيس المجموعة بتعريف المشكلة المطروحة، يمنع النقد بهدف تشجيع الأعضاء على تقديم اقتراحات وأفكار جديدة من غير تردد أو تخوف من التعرض للانتقاد ويسمح لهم بأن يقتبسوا الأفكار من بعضهم البعض لإعادة تشكيلها وتطويرها وتقوم أمانة السر بتسجيل ومتابعة الأفكار المعروضة، والتي يمكن تلخيصها باستعمال لوحة أو يعاد سماعها من الشريط الذي تكون قد سجلت عليه .إن الفعالية التقنية المشار إليها تنعكس في قدرتها على توليد أفكار جديدة وحلول مبتكرة، لا يمكن توليدها عن طريق الابتكار الفردي، لذا لابد من الانتباه إلى تجنب إساءة استعمالها .(Haunsell J.D .2008). والشكل (14-1) يبين ذلك .

الشكل رقم (14-1)

أدوات واساليب عملية اتخاذ القرارات



المصدر: (من إعداد المؤلفان، 2013)

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.

هناك عدة عوامل تؤثر في اتخاذ القرار نذكر منها ما يلي: (H. Mintzberg, and F. Westley, 2001)و(احمد ماهر ، 2011)

1. أهداف الشركة : مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ وينفذ لابد وأن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار، فأهداف المنظمة أو الهيئة مثلاً هو محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها، لذلك فان بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة التكتيكية أو الاستراتيجية.

2. الثقافة السائدة في المجتمع: تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمنظمة لا تقوم في فراغ وانما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع. ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

3. الواقع واسسه من الحقائق والمعلومات المتاحة: لا يكفي المحتوى القيمي أو المحتوى الأخلاقي كما يسميه البعض بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل. وفي رأي "سيمون" أن القرارات هي شيء أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبله هناك تفضيل لها على حالة أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار، ومعنى هذا باختصار أن لها محتوى أخلاقي بالإضافة إلى محتواها الواقعي.

4. العوامل السلوكية: يمكن تحديد الاطار السلوكي لمتخذ القرار في عدة جوانب هي:

- القيم والمعتقدات :للقيم والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار ودون ذلك يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة.

- المؤثرات الشخصية :لكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي سيتخذه، وبالتالي يكون القرار متطابقا مع تلك الأفكار والتوجهات الشخصية للفرد.

- الميول والطموحات :لطموحات الفرد وميوله دور مهم في اتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار النابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك.

5. العوامل النفسية : تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار وصوابيته، فإزالة التوتر النفسي والاضطراب والحيرة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والآمال التي يسعى إليها الفرد. (Rummel , J . Frances and Ballanie , Wesley 2003)

ولكي تؤتي المشاركة في اتخاذ القرارات ثمارها المرجوة فانه ينبغي على ادارة الاعمالمراعاة عدة اعتبارات منها:

• الوقت المتاح: قد يكون الوقت المتاح للمديرين والرؤساء لاتخاذ قرارات معينة قصيراً أو محدوداً كما في حالة القرارات ذات الصفة العاجلة الملحة في هذه الحالات فإن الفوائد التي تترتب على المشاركة قد تؤدي في نفس الوقت

إلى تعطيل بعض الأهداف الأخرى التي قد تكون أكثر أهمية وعلى المديرين والرؤساء أن يوازنوا بين هذا وذاك على وجه السرعة.

• العامل الاقتصادي: المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمات عملية مكلفة اقتصادياً من حيث الوقت والجهد والاعداد اللازم لها، وعلى المديرين والرؤساء أن يراعوا ألا تكون التكلفة عالية حتى لا تغطي على قيمة المزايا التي تترتب على المشاركة في اتخاذ القرارات.

• المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين: ينبغي ألا يكون إعطاء الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات مع الرؤساء مصيدة لايقاع المرؤوسين في أخطاء تؤثر عليهم أو على مستقبلهم الوظيفي بالمنظمة، ومن ناحية أخرى ينبغي ألا تكون تلك المشاركة على حساب سلطة الرؤساء ومكانتهم داخل المنظمة.

• سريّة القرارات: كثيراً ما يتطلب العمل في بعض المنظمات عدم تسرب المعلومات منها إلى الخارج وفي مثل هذه الحالات ينبغي ألا يؤدي إعطاء فرصة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات إلى تسرب المعلومات عن طريق المرؤوسين الذي ساهموا في صنع القرارات. (Reynolds , John I .2002)

أنواع واصناف القرارات.

هناك تصنيفات للقرارات وأنواعها وفيما يلي عرض لأهم هذه التصنيفات: (فريد زيارة ، 2005) و(علي الزعبي ، 2009) و(محمود الصميدعي ، 2000) و(H. Mintzberg, and F. Westley, 2001)) و(احمد ماهر ، 2011) و(سيد هواري ، 2004)

1. تصنيف القرارات بحسب درجة أهميتها وعموم شمولها: فعلى طرف هذا التقسيم توجد القرارات الاستراتيجية التي تمس مبرر وجودها وكيانها وأهدافها السيايسة وسيايتها الرئيسية وعلى الطرف الآخر توجد القرارات الادارية محددة الأجل والتي تتعلق بالاجراءات وغيرها من المسائل التكتيكية.

2.تصنيف القرارات وفق معيار طبيعتها: فهناك قرارات نظامية وقرارات شخصية فعندما يتصرف المدير في اطار دوره كمسؤول رسمي فانه يتصرف في اطار قواعد النظام الرسمي المعلن والمعروف للمجتمع. وهذا النوع من القرارات يمكن التفويض فيه للمستويات الادارية التالية والتي تأخذ قراراتها في حدود أحكام النظام المقرر. أما القرارات الشخصية فانها القرارات التي يتخذها المدير في اطار تقديره كفرد ومن ثم فهي لصيقة بشخصه وتقديره وقيمه الذاتية وهذا النوع من القرارات عادة لا يفوض فيه.

3. تصنيف القرارات بحسب درجة امكان جدولتها: هناك قرارات روتينية متكررة ومن ثم فانها ليست حالات معينة أو مميزة أو فريدة في نوعها. وهناك القرارات التي لا يمكن جدولتها وفقاً لروتين معين لكونها تتميز بأن موضوعاتها ليست متشابهة أو متماسكة، وتلك تستلزم النظر في كل حالة على حدة وفق ظروفها وموضوعها وتتطلب عملية صنع جديدة يتم بعدها اتخاذ القرار وفق الموقف المعين.

4. تصنيف القرارات بحسب محتواها من درجات التأكد: فبالنسبة لبعض القرارات تكون البيانات للشركة ومنظمة الاعمال متاحة ودقيقة وكاملة، والنتائج المتوقعة منها مضمونة ومؤكدة، وبعض القرارات الأخرى يتوافر عنها بيانات

اجتماعية ومن ثم فان نتائجها ليست مؤكدة، وتؤخذ قراراتها في اطار من المخاطرة وعند ذلك بإمكان الحصول على النتائج المرجوة أو عدم الحصول عليها.على ان مثل هذه القرارات يمكن جدولتها في اطار أنسب من الاحتمالات أن هذا التقسيم في الحقيقة يقسم بمدلول نوعية البيانات المتاحة عن الموقف موضوع القرار والذي أصبح يدرس الآن تحت ما يعرف ب "نظرية القرار" والتي تدور أساسا حول المنطق الرياضي للاختيار تحت ظروف عدم التأكد.

5. تصنيف القرارات بحسب الموضوع محل القرار: فهي قد تكون قرارات أجندة أي القرارات التي تحدد المشاكل ووضع أولويات لبحثها. وقد تكون قرارات تفضي للاجراءات والأساليب المناسبة للوصول إلى حلول المشاكل مقررة، وقد تكون قرارات تخصيصية كما قد تكون تنفيذية متعلقة بتحديد من يقوم بماذا ومتى وأين وكيف. وقد تكون قرارات تقويمية متعلقة بقياس الانجازات المحققة ومقارنتها بالاستهدافات المتوقعة.

6. تصنيف القرارات بحسب"هاربرت سايمون " وقد قسم القرارات الى ثلاث لأنواع:

- قرارات وسيطة: وينبغي على من يتلقاها أن ينفذها وفقا للتعليمات الصادرة إليه.
- قرارات استثنائية ويمكن للمسؤولين فيها اتخاذ القرارات المناسبة في ضوء المعلومات الجديدة.

- قرارات ابتكاريه: ويقوم بها القادر في عمله والمتمكن من نفسه والعارف بجميع الظروف ويرى علماء ادارة الاعمال أن أصعب القرارات تلك القرارات الإبتكارية التي يرتبط تنفيذها بإحداث تغيرات لما تعتمده القوى العاملة في المشروع، وحينئذ تصطدم القرارات بما يطلق عليه العلماء بجمود الرغبات النفسية لدى الفرد والتي تتمثل في ميلهم نحو عدم التغيير أي الجمود النفسي.

7. وفي محاولة اخرى قسم كونتز koontz وزملائه القرارات إلى نوعين هما: القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة. (احمد ماهر ، 2011)

- القرارات المبرمجة :تشير إلى القرارات المخططة سلفا والتي تتعامل مع حل المشكلات المتكررة أو الروتينية ومن أبرز الأمثلة على القرارات المخططة سلفا قرار إعادة طلب شراء نوع معين من المواد الخام أو القرارات التعيين والتوظيف والإيجارات..... إلخ حيث توضع سلفا الإجراءات الخاصة بكل حالة من الحالات المذكورة، ومن اللوائح المعمول بها في مجال المشتريات أو شؤون العاملين ...... الخ.
- أما بالنسبة للقرارات غير المبرمجة :فهي تلك القرارات غير متكررة الحدوث أو التي تعالج مشاكل جديدة أو تتعامل مع المواقف غير المحددة أو غير المألوفة ومثل ذلك القرارات الإستراتيجية) ابتكار نوع جديد من السلع، غزو الأسواق الجديدة، قرارات التوسع، قرارات الاندماج .(وتجدر الإشارة إلى أن معظم القرارات التي يتم اتخاذها في المستويات التشغيلية الدنيا هي قرارات مبرمجة أما القرارات غير المبرمجة فهي تمثل الصفة السائدة للقرارات التي يتم اتخاذها في المستويات الإدارية العليا.

8. وفي محاولة أخرى قدم Ansoff الاقتراح التالي لتصنيف القرارات: (احمد ماهر ، 2011)

- القرارات الإستراتيجية مثل :قرارات اختيار مزيج السلعة – السوق Mix product – Market التي تساعد على

تعظيم معدل العائد على الاستثمار .قرارات تخصيص الموارد على إستراتيجيتها البديلة أ الخاصة بالفرص المرتبطة بالسلع والسوق.قرارات التنويع – قرارات اختيار توقيت وأزمنة البدء في التوسيع غير المتكرر وتتصف هذه القرارات بأنها غير متكررة كما أنها تحظى بدرجة عالية من المركزية في اتخاذها.

- القرارات التنظيمية أو الإدارية :وهي القرارات التي تتصف بالتكرار إذا قورنت بالسابقة ومن أمثلتها ما يلي: القرارات الخاصة بإجراءات توزيع الموارد على استخداماتها البديلة – القرارات الخاصة بتنظيم وتملك وتنمية الموارد. القرارات التنظيمية المرتبطة تدفق المعلومات وتحديد الحريات والصلاحيات المخولة للأفراد (السلطة) وكذلك المسؤولين. القرارات الخاصة بخطوات تنفيذ وتدفق الأعمال والأنشطة وتوزيع الخدمات والتسهيلات بين الأقسام أو الوحدات التنظيمية.

- القرارات التشغيلية :لمقارنة عملية اتخاذ هذه القرارات بنظائرها في النوعين السابقين نجد أنها تتصف بدرجة عالية من اللامركزية. ومن أمثلة هذه القرارات ما يلي:توزيع الموارد المتاحة على الأنشطة الوظيفية الرئيسية.جدولة الإنتاج وجدولة استخداماتها وتشغيل الموارد. أساليب الإشراف والرقابة على العمليات. تحديد مستويات التشغيل أي حجم الإنتاج ومستويات المخزون والتخزين. القرارات الخاصة بالتسعير وسياسة التنمية والبحوث ....الخ

9. القرارات الفردية:هناك قرارات فردية وأخرى جماعية ،قرار فردي يخصك وحدك ،كما قلنا طالب يريد ان يحدد جامعة أو رجل يريد ان مختار للزواج امرأة ،فهذا أمر محدود ،لكن إذا كان القرار يخص جمعا من الناس أو يخص الأمة برمتها ،كقرار الرئيس في مصلحة الأمة أو كحكم يتخذه القاضي بشأن متنازعين مختلفين ،ان مثل هذا القرار يكون أكثر حساسية وأكثر أهمية ،ولا بد له من مزيد من أخذ الأسباب الموصلة للقرارات،لان الأول قرار يخصك وحدك ،فان وقع فيه خطأ فأنت الذي تتحمله وان كان به ضرر فدائرته مخصوصة به وحدك، أما ان يكون القرار الذي تتخذه يتضرر منه ألاف أو عامة الناس ،أو أن تتخذ الحكم فيتضرر به أو النظام فيتضرر به كثير من الناس فهذا أمر يحتاج إلى مزيد من التروي.

10. القرارات المصيرية:أيضا من جهة أخرى هناك قرارات عادية وأخرى مصيرية... قرار عادي تريد ان تهدي لأخ لك هدية، وهل يا ترى أهديه من قميص أم أهديه كتاب من الكتب ؟قضية عادية متكررة ليست خطيرة ولا كبيرة، لكن هناك قرار ربما يكون بالنسبة للفرد وأحيانا على مستوى الأمة مصيريا، هل تريد ان تدرس أو تعمل ؟ ربما يكون قرارا مصيريا بالنسبة لك هل تريد ان تبقى في هذه البلاد أو ترحل إلى بلاد أخرى ؟أمور لها أثار أكبر لذلك لا ينبغي أحيانا ان يزيد الإنسان من التفكير والبذل للجهد في قرار عادي يتكرر فيجمع جمعا من الناس ويستشيرهم... هل يختار هذا أو ذاك أيضا العكس فيأتي في قرار مصيري فيتخذه ويقرره وهو في جلسة لشرب الشاي دون ان ينتبه للخطورة التي تترتب على ذلك.

.3 القرارات الدورية:وهناك أيضا قرارات دورية وأخرى طارئة، ما معنى قرارات دورية ؟أي تتكرر دائما، على سبيل المثال بالنسبة للطالب الاختبارات أمر يتكرر دائما، فيحتاج ان يقرر هل يبدأ بدراسة الكتاب أو بدراسة المذكرة

أو يبدأ بدراسة المادة الأولى أو الثانية ؟ فالأمور الدورية مثلا الشركات أو الشركات ومنظمات الاعمالتوظيف موظفين لديها وأحيانا تفصل آخرين هذه الأمور الدورية المتكررة القرار فيها هو اتخاذ النظام الامثل، بحيث لا تحتاج في كل مرة إلى ان نعيد القرار ندرس القضية مرة واحدة نضع شروط لتعيين الموظفين نضع نماذج نحتاج إليها وينتهي الأمر أما في كل مرة نعاود التفكير، كلا ! قرار دوري يأخذ دائما أما الشيء الطاريء الذي يحتاج إلى بعض ذلك الأمر إذاً فهمنا هذه الصورة العامة في القرارات وبأسلوب مبسط ويلامس واقع حياتنا .

10. تقسيم القرارات من حيث كيفية التعامل معها:

- قرارات للتكيف مع مواقف أو مشاكل قائمة:

- قرارات مؤقتة: ويلجأ متخذ القرار للقرارات المؤقتة؛ لكسب الوقت؛ حتى يمكنه أن يتعرف على السبب وراء المشكلة المطلوب التعامل معها.

- قرارات تكيفية: أن يتعايش الشخص مع المشكلة بحيث يتكيف مع الظروف؛ حتى لا تعوقه عن هدفه.

- قرارات تَصْحِيحيَّة: وهو أن يَتَخَلَّص من الأسباب المعروفة التي أدَّتْ إلى المشكلة.

- قرارات احتياطية ضدَّ مشاكل مُستقبليَّة:

- قرارات وقائية: تَهدف إلى تقليل احتمال حدوث هذه المشاكل مرة أخرى.

- قرارات احتياطية: وهي اتخاذ تدابير واحتياطات من أجل منع أو تقليل أثر نتائج أو آثار مشاكل محتملة الحدوث في المستقبل.ونؤكد على أن متخذ القرار الماهر هو الذي يتوقَّع الأحداث أو المشاكل قبل وقوعها، ويحاول جاهدًا أن يمنع وقوعها، وأن يكون جاهزًا بالحلول المناسبة إذا حدثت؛ للتجنب أو التقليل من آثارها السلبية.

11. تقسيم القرارات من حيث التوقيت:

- قرارات تُتَّخذ وتنفَّذ مباشرة:نظرًا لطبيعة هذه القرارات، فيلزم أن يكون مُتَّخذ القرار من ذوي الخبرة الطويلة، ومدربًا تدريبًا جيدًا على كيفية التعامل مع المواقف الطارئة، والتعرف على النتائج المتوقَّعة من القرارات التي يمكن أن يتخذها، كما يلزم تقنين هذه القرارات، بحيث لا يترك للاجتهاد الشخصي سوى الحالات التي لا يمكن توقُّعها.

- قرارات تتخذ وتنفذ بعد فترة زمنية:وبالرغم من أن هناك فترةً زمنية كافية للدراسة واتخاذ القرار دون تعجل، إلا أنه يجب الأخذ في الاعتبار احتمال تغيُّر الظروف خلال الفترة، مما يلزم إعادة النظر في القرار الذي تمَّ اتخاذُه، حتى يمكن أن يتكيف مع الواقع الفعلي.

- قرارات تتخذ وتنفذ بعد فوات الأوان:وتُعَد هذه القرارات أحدَ أهم الآفات التي تعانى منها الإدارة، ولقد عبَّر روبرت مكنمارا - خبير ادارة الاعمال- عن هذه المشكلة في قوله: "لم تعد مشكلة ادارة الاعمالالآن في المعرفة، ولكنها في تحديد توقيت اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب".

12. تقسيم القرارات من حيث متخذ ومنفذ القرار:

- متخذ القرار ينفذه:وهي أبسط الأنواع، وإن كان أثر القرار قد يقع على أشخاص آخرين، مما يلزم متخذ القرار بدراسة ردِّ فعل الذين قد يتأثَّرون بالقرار.

- متخذ القرار شخص وينفذ أشخاص آخرون: وهنا يلزم بالإضافة إلى دراسة أثر القرار، يلزم دراسة كيفية إقناع الآخرين بتنفيذ القرار، وكيفية التغلب على مشاكل مقاومة التغيير التي قد تنشأ في مثل هذه الحالات.

- اتخاذ القرار جماعي والتنفيذ جماعي أو جزئي:وقد تنشأ مشكلات خاصة بديناميكيات الجماعة، والعمل الجماعي، وكيفية رفع كفاءة عمل المجموعة وتنمية قدرتها الابتكارية، حيث يلاحظ في كثير من الحالات أن كفاءة المجموعة قد يكون أقل من كفاءة كل فرد بمفرده.

13. تقسيم القرارات من حيث النتائج:

- قرارات ذات تأثير محدود: من حيث المدى الزمني، والأفراد المتأثرين به، والموقع أو المكان، وهو من الأنواع البسيطة التي تحدث يوميًّا، والتي لا ينتج عن الخطأ فيها نتائجُ مكلفةٌ، أو ذات تأثير مهمٍّ.

- قرارات بعيدة الأثر:سواء من حيث المدى الزمني، أو الأفراد المتأثِّرين به، أو النتائج اللاحقة لهذه القرارات، ومن الطبيعي أن يتم التركيز على هذه القرارات، وإعطاؤها عناية خاصة.

13. تقسيم القرارات طبقًا لوظائف المدير ووظائف المنظمة:

- قرارات تتعلق بوظائف المدير: تحديد أهداف وسياسات، وضع خطط وبرامج، تنظيم، توجيه وتحفيز، رقابة وتقييم أداء.

- قرارات تتعلق بوظائف المنظمة: تسويق، عمليات، الأفراد، التمويل.

14. أنواع اتخاذ القرارات في جماعات العمل: (احمد ماهر ، 2011)

- متخذ القرار (المدير) الذي يتخذ القرار ثم يعلنه لمرؤوسيه:في هذه الحالة يتعرف متخِذ القرار (المدير) على المشكلة، ويحدِّد الحلول البديلة بنفسه، ثم يختار أفضلها من وجهة نظره، ثم يعلن القرار على مرؤوسيه، وقد لا يعطى أهمية لشعور مرؤوسيه، ولا يناقشهم في القرار المتخَذ، ولا يعير لرأيهم أيَّ اعتبار.

- متخذ القرار (المدير) الذي يقنع المرؤوسين بالقرار بعد اتخاذه:في هذه الحالة يقوم متخذ القرار (المدير) باتخاذ القرار وحده دون مشاركة المرؤوسين، ولكنه يحاول إقناع المرؤوسين بقَبول القرار الذي اتخذه؛ أي إنه يتوقع معارضة بعض مرؤوسيه للقرار، ولكنه يحاول القضاء على المعارضة بأنْ يبيِّن لمرؤوسيه الفوائدَ التي تعود عليهم من القرار الذي اتخذه، والمدير في هذه الحالة لا يختلف كثيرًا عن المدير في الحالة السابقة.

- متخذ القرار (المدير) يتخذ القرار ويعرضه على المرؤوسين، و يرحب بالأسئلة والنقاش حوله:في هذه الحالة يتخذ المدير القرار، ولكنه يعرضه على مرؤوسيه، ويرحِّب بأسئلتهم ويناقشهم؛ طمعًا في الحصول على موافقتهم على القرار الذي اتخذه بعد أن تتضح لهم المواقف من المناقشة.

- متخذ القرار (المدير) الذي يتخذ قرارًا "مبدئيًّا" ويعرضه على المرؤوسين، وهو عرضة للتغيير: في هذه الحالة يتخذ قرارَه ثم يعرضه على مرؤوسيه للمناقشة، محتفظًا لنفسه بحق تغيير القرار بعد المناقشة في ضوء رأي المرؤوسين.

- متخذ القرار (المدير) الذي يعرض المشاكل على مرؤوسيه، ويتلقى الاقتراحات بالحلول، ثم يتخذ القرار: في هذه الحالة يعرض متخذ القرار (المدير) على المرؤوسين المشكلة، ويبدأ بتعريفها وبيان أبعادها وخلفياتها، ويتلقى

اقتراحاتهم وأطروحاتهم، والحل الذي يرَوْنه، والحلول البديلة، ومن ثم يختار المدير أحدَها ويبني عليه قراره، بعد استيفاء كافة المناقشات حوله.

- متخذ القرار (المدير) الذي يعيِّن لمرؤوسيه الحدود التي يُتخَذ في إطارها القرار:

في هذه الحالة يعرض المدير المشكلة لمرؤوسيه، ثم يبين لهم الحدود التي يمكن التحرك فيها، ويفوضهم في اتخاذ القرار بعد المناقشة.

- متخذ القرار (المدير) الذي يسمح لمرؤوسيه باتخاذ قرار في حدود معينة متفق عليها:

في هذه الحالة يسمح المدير لمرؤوسيه بمنتهى الحرية في العمل، بأن يبيِّن لهم الحدود التي يمكن التحرك خلالها، والتي لا يجوز الخروج عنها، ويسمح لهم باتخاذ قرار في هذه الحدود، وإذا سمح لنفسه بالتدخل، فإن دوره لن يزيد عن دور أي فرد في المجموعة.

عوامل نجاح عملية اتخاذ القرارات.

تنطوي عملية اتخاذ القرارات على مواقف ومشكلات متنوعة تتفاوت مضاعفاتها من البساطة الى التعقيد وهذا لأنها بالذات أحد العمليات الصعبة والمعقدة، وذلك من المفيد أيضا أخذ بعض العوامل في الحسبان حتى تتم عملية اتخاذ القرارات بطريقة رشيدة وهذه العوامل هي :(احمد ماهر ، 2011)

1.تنطوي عملية اتخاذ القرارات على عناصر ملموسة وغير ملموسة وأيضا على عناصر عاطفية وهذا ما يتطلب بالضرورة مرونة ذهنية تمكن من أخذ هذه العناصر جميعها في الحسبان وثم يجب استخدام التحليل المنطقي في كل حالة من حالات اتخاذ القرارات.

2.يجب أن يؤدي كل قرار إلى نتيجة تساهم في تحقيق الهدف لأن معرفة هذا الأخير يساعد بشكل كبير على تبسيط مهمة اتخاذ القرارات، لأن من الأمور الحيوية في القرار هي أن يكون عمليا وقابلا للتحقيق.

3.لا يمكن إرضاء كل شخص عند اتخاذ القرارات لذلك يجب أن يعمل المدير على شرح القرار للجماعة العاملة معه حتى يكسب تعاونهم بالكامل.

4.استخدام التفكير الخلاق في عملية اتخاذ القرار وهذا يكون بالإجابة على المشكلة بشيء لم يسبق عمله من قبل، أو عن طريق مزيج من الأفكار المعروفة جمعت بعضها البعض بطريقة جديدة، ولا شك أن الخيال والابتكار يعتبران من المداخل الممتازة لتنمية البدائل الممكنة وسير العمل.

5.اتخاذ القرارات عملية ذهنية ويجب تحويلها إلى عمل مادي، إن العمليات الفعلية التي يتم بمقتضاها اتخاذ القرارات تتكون من مفاهيم وأفكار ذهنية ولا ترجع صعوبة اتخاذ القرار إلى زيادة فائقة عن الحد للمسائل الواجب إقرارها ولكنها ترجع إلى مسألة التغلب على المواقف الذهنية والتحول من العمل الذهني إلى العمل المادي.

6.تستلزم عملية اتخاذ القرارات الفعالة وقتا كافيا ويعني هذا إعطاء الموضوع الذي سيتخذ فيه القرار وقتا كافيا للتفكير مع تحديد تفرعاته المتنوعة وتقييمها تقيما سليما، لأن المدير يلزمه زمن معين للتعرف على مشاكل الموضوع حتى يستطيع معالجتها، لكن هذا يعني تأجيل اتخاذ القرارات إلى ما لا نهاية، لأن التأخير قد يؤدي سحب الثقة منه ومنحها للآخرين أكثر قدرة على أداء هذا العمل.

7.اتخاذ القرار وعدم التهرب منه، أي ينبغي على كل المديرين مواجهة عملية اتخاذ القرارات لأنها تعتبر أحد الوظائف الأساسية لهم، وإلا سيقعون في متاعب أثناء القيام بأعمالهم.

8.الاعتراف بحتمية التغير لأن القرارات تجلب معها التغيير لذلك يجب على المدير ألا يخشى التغيير ويحافظ على توازن الأشياء بالشركة ومنظمة الاعمال .

9.وضع نظام لمتابعة كل قرار وهذا للتأكد من سلامته وصحته وكذلك تقييم نتائجه.

10.الاعتراف بأن القرار سيترتب عنه سلسلة من الأعمال ترتبط كل وظائف الشركة ومنظمة الاعمال مع بعضها البعض ومن ثم فإن الإضافة إلى نشاط قائم أو تعديله سيجلب معه تغيرات في الكثير أو كل الأنشطة الأخرى لذلك ينبغي على المدير أن يكون مستعدا للدفاع عن قراره أو تعديله أو إلغائه وذلك في ضوء سلسلة الأعمال التي يجلبها القرار.

11.ممارسة عملية اتخاذ القرارات لاكتساب المهارة فيها لأن ملاحظة ودراسة القرارات التي يتخذها الآخرين لن تنفع كثيرا . (Anderws , Kenneth R . 1999)

مداخل تحليل المشكلات في إطار عملية اتخاذ القرارات .

عملية اتخاذ القرارات تعتبر عملية إدارية مركبة من حيث أنها تأخذ في الاعتبار بيئة اتخاذ القرار وكذلك التنبؤ بالمعوقات والمشكلات التي قد تحد من فعالية القرار الإداري . لذا يجب على متخذي القرار الأخذ في الاعتبار بالمشكلات التي قد تقابلهم وتحليلها والعمل على تجنبها أو حلها . وأول خطوة في تحليل المشكلة هو تعريفها ، حيث تعرف المشكلات بشكل عام بأنها التباين بين الواقع الحالي والحالة المرغوبة . والاختلاف بينهما يسمى الانحراف وهو ما يجسم طبيعة المشكلة . ودور ادارة الاعمالهو تحليل الوضع الحالي والتعرف على مسببات الانحراف مما يمكنها من تجنبه في المستقبل أو التعامل معه وحل المشكلة . ويوجد متغيرين هامين في عملية تحليل المشكلات هما : الاتجاه الإنساني والخلفية الثقافية . (احمد ماهر ، 2011)

- الاتجاه الإنساني يؤثر بدرجة كبيرة على عملية حل المشكلات من حيث المدخل للتعامل مع تلك المشكلات . فعلى سبيل المثال يوجد المدخل التقليدي الذي يركز على تقليل عنصر المخاطرة مما يؤثر سلبا على الابتكار ، وعلى النقيض يوجد المدخل الابتكاري الذي يركز على عنصر الابتكار على حساب المخاطرة .

- وتعتبر الخلفية الثقافية لمتخذي القرار من العوامل المحددة في تحليل المشكلات حيث تتباين القيم التي تفرزها الثقافة بين المجتمعات المختلفة .

ويمكن تصنيف المشكلات إلى ثلاث تقسيمات هي : (علي الزعبي وزكريا عزام ، 2011)

1. مشكلات النظم: يشتمل هذا التقسيم على مجموعة المشكلات الناتجة عن سوء تصميم نظم العمل أو ناتجة عن عوامل خارجية تؤدي بالتالي إلي عدم فعالية نظم التشغيل . وتأخذ مشكلات النظم عدة صور منها ضعف نظم المعلومات ، وجود مشكلات وتعطيل في إجراءات العمل ، وضعف الرقابة على الجودة وكذلك وجود مشكلات في ظروف العمل . ومشكلات النظم بطبيعتها عملية ويمكن قياسها والتعرف عليها بسهولة مما يمكن محلل النظم من حل تلك المشكلات بسهولة .

2. المشكلات الإنسانية : ويشمل هذا التصنيف مشكلات عديدة حيث أنها تتعامل مع الجانب الإنساني المعقد وكذلك العلاقات الإنسانية ويمكن ملاحظة المشكلات الإنسانية التالية: ضعف الشعور بالانتماء ، مشكلات التحفيز ، الصراعات بين الأفراد ، ضعف التعاون والتنسيق ، ضعف الانضباط ، ظهور الشللية .

3. المشكلات الاقتصادية : وتأخذ المشكلات الاقتصادية عدة صور ولها طابع غالب وهو المحددات المالية واستغلال الموارد الاقتصادية . وتشمل المشكلات الاقتصادية عدم كفاية المخصصات في الموازنة ، وزيادة مستوى المصروفات والتكاليف ، وضعف معدلات السيولة ، وأخيرا ضعف استغلال موارد المنظمة . ويمكن للمشكلة أن تأخذ طبيعة مركبة من أكثر من نوع من المشكلات ، أي أن المشكلة بطبيعتها لها بعد إنساني وبعد اقتصادي ، أو ناتج عن خلل في نظام العمل . (علي الزعبي ، 2009)، وعليه فان هذه المداخل هي :

1. المدخل الابتكاري في تحليل وحل المشكلات : يتلخص مفهوم المدخل الابتكاري في الخروج من القوالب الجامدة في التفكير ، والتركيز على إفراز أكبر عدد من الأفكار مما يزيد من احتمال وجود حلول فعالة . والمدخل الابتكاري في تحليل وحل المشكلات يتكون من ثمانية خطوات متكاملة بحيث تؤدي في النهاية إلى تحليل المشكلة وحلها وبناء القرارات على أساس سليم .والشكل رقم (14-2) يوضح ذلك (علي الزعبي وزكريا عزام ، 2011)

1. إدراك المشكلة. ظهور أعراض مرضية في مجال العمل يلفت نظر متخذي القرار ومحللي النظم على وجود خلل في مكان ما يستوجب التحليل وسرعة التلبية . أي أن ادارة الاعمالتبدأ آلية تحليل وحل المشكلات بناء على ظهور مظاهر خلل في النظام الإداري يستوجب الانتباه حيث أن تعريف المشكلة هو وجود انحراف عما هو مخطط . ومثلما تدرك الأم بوجود مشكلة لطفلها عند ظهور أعراض مرضية له مثل ارتفاع درجة الحرارة ، تدرك ادارة الاعمالأن بوادر مشكلة معينة ستلوح في الأفق فتبدأ بتحليلها والتعامل معها . وأهمية الخطوة الأولى تكمن في أن عدم وجود آلية الإدراك المشكلة قد يؤدي إلى تداعيات خطيرة تتمثل في عدم قدرة ادارة الاعمالعلى التعامل مع المشكلات المحيطة لأنها لم تستعد لها جيدا . وأبلغ مثال على أهمية تلك الخطوة في المجال العسكري هو وجود جهاز الرادار الذي يكتشف أي أهداف معادية ، وعدم وجوده يؤدي إلى عدم التمكن من التعامل مع الخطر الداهم .

2. تعريف المشكلة : علاج والتعامل مع الأعراض لا يؤدي إلى الشفاء التام ، لذا يجب أولا التعرف على هوية المشكلة ، أي سبب الأعراض . والأسلوب العلمي لذلك هو تشخيص المشكلة بتصنيفها أولا إلى التقسيمات السابق ذكرها للمشكلات (نظم ، اقتصادية ، وإنسانية) . ومن هذا المنطلق يمكن تحديدها تحديدا دقيقا . على سبيل المثال فمشكلة سرعة دوران العمالة في شركة ما يمكن إرجاعها إلى أنها 90% مشكلة اقتصادية بسبب ضعف المرتبات ، و10% إلى أنها مشكلة نظم من حيث سوء ظروف العمل .

3. جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بالمشكلة : في هذه المرحلة يتم جمع جميع البيانات والمعلومات التي قد تساهم في تفهم جوانب المشكلة وإبعادها وفي نفس الوقت تساهم في حلها ولا تقتصر عملية جمع البيانات والمعلومات على مرحلة من المراحل بل تتم في جميع مراحل تحليل وحل المشكلات ._(احمد ماهر ، 2011)

4. تحليل المعلومات : يتم في هذه المرحلة تكامل المعلومات التي جمعها في الخطوة السابقة وذلك لوضعها في إطار متكامل يوضح الموقف بصورة شاملة . ويشمل ذلك اختبار كل عامل من العوامل على حدة وكذلك علاقته بالمتغيرات الأخرى في المشكلة ، ويشمل كذلك العلاقات والتفاعلات بين العمليات . ويلي ذلك مقارنة المشكلة بالمواقف الأخرى ، وأخيرا تصنيف وتسجيل توالي أحداث المشكلة.

5. تحديد بدائل حل المشكلات : تعرف هذه المرحلة بأنها المخزون الابتكاري لعملية حل المشكلات ، حيث أنها تختص بإفراز أكبر عدد للأفكار مما يؤدي إلى تعظيم احتمالات الوصول إلى الحل الأمثل . وسيتم التعرض بالتفصيل إلى أسلوبين من أساليب تعظيم الابتكار في الجزء القادم وهما أسلوب " تعصيف الذهن" Brainstorming وكذلك "الجماعات الاسمية" Nominal Group Technique

6. اختيار البديل الأمثل : في هذه المرحلة يتم مقارنة البدائل من حيث مزايا وعيوب كل بديل على حدة وذلك في ضوء الوزن النسبي لكل من المزايا والعيوب وفيما يلي قائمة بمواصفات البديل الأمثل :

- ينتج من تطبيقه مستوى أعلى من الإنتاجية . ويساعد على تخفيض تكاليف التشغيل .
- تسانده ادارة الاعمال العليا .وشارك فريق العمل في إعداده .
- يوفر في الوقت . ويحقق الهدف من تطبيقه . وبسيط في التطبيق وسهل في الفهم .

7. تطبيق البديل : الطريق الوحيد لمعرفة درجة فعالية البديل والمحك الوحيد له هو وضعه موضع التنفيذ الفعلي . ويشمل التطبيق كل التعديلات الضرورية في الوظائف الإدارية من إعادة التخطيط والتنظيم وكذلك كل الإجراءات والمتغيرات التنفيذية . وللتطبيق الفعال يجب وجود خطة تنفيذية تفصيلية لتنفيذ دقائق العمل بفاعلية . والخطة التنفيذية يجب أن تشمل ما يلي :

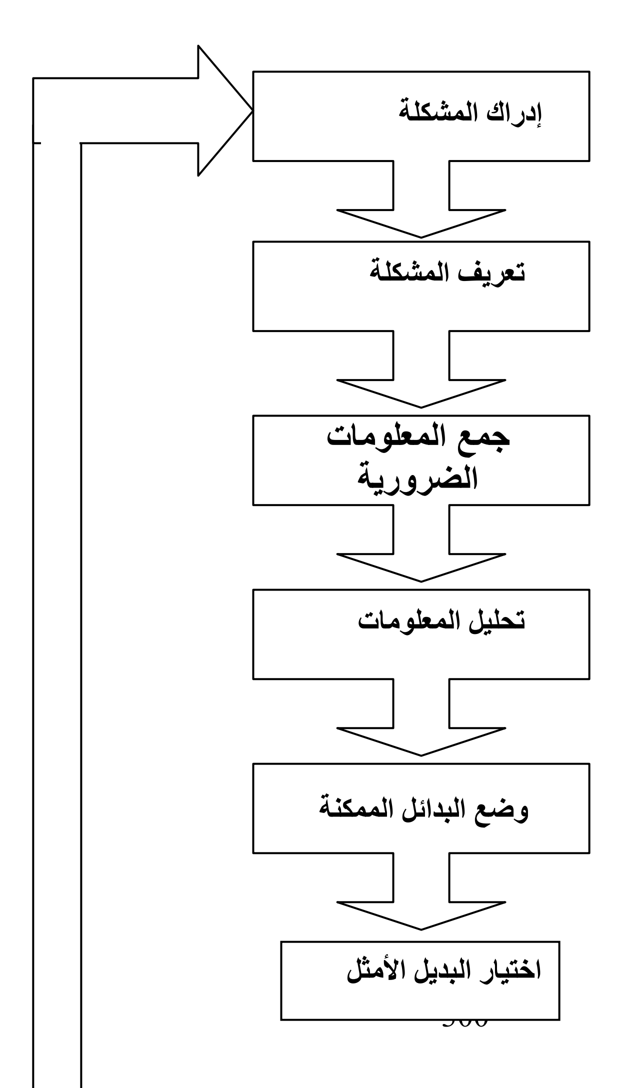
- تحديد مراحل التنفيذ والخطوات في كل مرحلة بالتوالي .
- تحديد توقيتات تنفيذ الخطوات والمراحل عن طريق Milestone Chart
- تحديد من سيقوم بتنفيذ كل خطوة من الخطوات

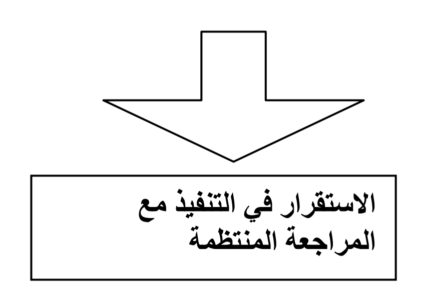
- تحديد من سيراقب على التنفيذ .

8. تقييم التنفيذ : تعتمد مرحلة التنفيذ على المعلومات المرتدة عن التنفيذ بعد تجميع المجموعتين من العوامل للوصول إلى رؤية شاملة لتقييم البديل . في حالة وجود مراجعة منتظمة . أما في حالة وجود تقييم سلبي ، يتم الرجوع إلى الخطوة الأولى . (علي الزعبي وزكريا عزام ، 2011)

الشكل (14-2)

خطوات المدخل الابتكاري (عملية تحليل وحل المشكلات)





المصدر : (مقتبس من كوتلر وأرمسترونج ، 2007)

كما ذكر من قبل فإن الابتكار يعتبرذو قيمة رئيسية وضرورية في عملية حل وتحليل المشكلات لما لها من أهمية قصوى في زيادة احتمالات الوصول إلى البديل الأكثر فعالية . ويوجد أسلوبين في هذا السياق يقودان إلى زيادة كمية الأفكار وهما أسلوب "تعصيف الذهن" Brainstormingوكذلك أسلوب المجموعة الاسمية Nominal Group.

اولا: العصف الذهني : Brain Storming يعتمد هذا الأسلوب على تعظيم عدد الأفكار التي تطرح بدائل لتنفيذ حل المشكلات عن طريق المجموعات . وتعتمد هذه الطريقة على عدة أسس : (علي الزعبي وزكريا عزام ، 2011)

- عدد أفراد مجموعة العمل الأمثل ما بين 4 – 9 أفراد
- يتم التركيز في المرحلة الأولى بين عملية تعصيف الذهن على عدد (كمية) الأفكار والبدائل أكثر من الكيف .
- يتم تلافي عوائق المشاركة الفعالة من أفراد مجموعة العمل بان لايتم التعليق في المرحلة الأولى على أي فكرة يتم طرحها وتأجيل ذلك إلى المرحلة التالية .
- يتم في المرحلة الثانية تقييم كل فكرة جماعيا حتى يتم توسيع نطاق المناقشة مما يزيد من عملية كفاءة التقييم .

وتكون نتيجة المناقشة الجماعية أحد النواتج التالية :

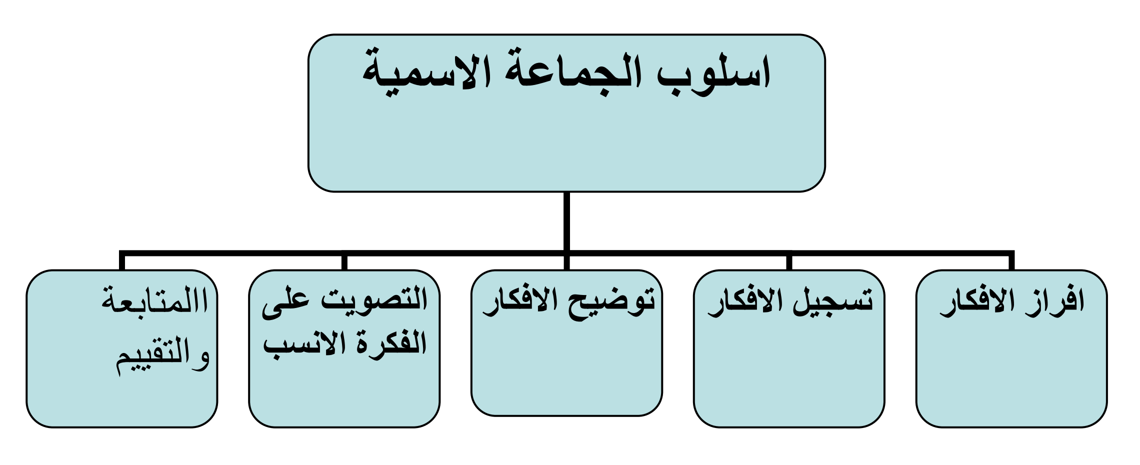
- استبعاد الفكرة نهائيا

- تعديل الفكرة بإدخال بعض التعديلات أو تطوير الفكرة لتكون أكثر قدرة على التطبيق .
- إعادة الترتيب للمتغيرات داخل البديل
- تجميع أكثر من بديل في فكرة أعم . ولتفادي مشكلة عدم تفضيل أو قدرة بعض الأشخاص على طرح

أفكارهم أمام المجموعة ، تم ابتكار أسلوب جديد في تعصيف الذهن ويسمى " تعصيف الذهن الإلكتروني " Electronic Brainstorming . وتتلخص هذه الطريقة بأن يتم توفير وحدة طرفية Terminal لمحاسب آلي لكل فرد من الأفراد (بحيث أن يكونوا كلهم مرتبطين) ومن المتطلبات الأخرى وجود برنامج متخصص في الحاسب الآلي يسمح لكل فرد بأن يدخل أفكاره على الحاسب ويظهر له في حالة طلبه مجموعة من أفكار الآخرين بطريقة عشوائية على شاشة الوحدة الطرفية الخاصة به . وبذلك يمكن أن يطور كل فرد أفكار الآخرين وفي نفس الوقت تفادي الإحراج من طرح أفكاره أمام الآخرين .

ثانيا : أسلوب الجماعة الإسمية : Nominal Group طبقا لهذا الأسلوب يتم إدخال مدخلات أفراد المجموعة إلى عملية اتخاذ القرار بطريقة فردية . وتعتبر هذه الطريقة مناسبة في حالة عدم الاتفاق بصورة جماعية أو عدم المعرفة التامة بجوانب المشكلة . وتتم عملية الجماعة الاسمية على خمس مراحل متصلة كما يلي : والشكل رقم (14-3) يوضح ذلك

الشكل (14-3)
أسلوب الجماعة الاسمية



المصدر: (من إعداد المؤلفان، 2012)

2. المدخل التقليدي لتحليل وحل المشكلات:

1- تعريف المشكلة: هي الاختلاف والتباين بين الواقع الحالي الملموس والواقع المأمول، وهذا الاختلاف ينتج عنه انحرافٌ ما بين المخطَّط سابقًا والمنفَّذ على أرض الواقع! وفي هذه الحالة تستطيع ادارة الاعمالأن تحدد طبيعة المشكلة وحجمها، ومن ثم تعريفها.

2- تحليل المشكلة: وذلك من خلال تحليل الوضع القائم، والتعرف على مسببات الانحراف بين المخطَّط والمنفَّذ، مما يمكن ادارة الاعمال من تجنبه في المستقبل، أو التعامل معه وحل المشكلة والقضاء عليها نهائيًا أو بشكل مؤقت، حسب حجم هذه المشكلة. (علي الزعبي وزكريا عزام ، 2011)

مشكلات عملية اتخاذ القرار .

ربما لا يكون اتخاذ بعض القرارات الإدارية مهمة سهلة في بعض الأحيان وذلك بتأثير عقبات أو مشكلات من أهمها (المشكلات الأساسية في عملية اتخاذ القرارات) مايلي :(علي الزعبي وزكريا عزام ، 2011)

1.صعوبة تشخيص المشكلة : قد يتعذر أو يصعب تشخيص المشكلة عندما لا تكون واضحة أو قابلة للتحديد الأسباب بالنتائج . ويضيع أو يتشتت جهد ادارة الاعمال في علاج مشكلات وهمية تخفي وراءها مشكلات حيوية ولكنها غير واضحة ز وقد يلتبس الأمر على ادارة الاعمالأو يصعب التمييز بين المشكلة الحقيقية وبين ظواهرها أو العرضية.

ولذا فقد اتجه الفكر الإداري إلى مايلي :

آ- تقديم دليل يرشد ادارة الاعمالإلى وجود مشكلة ما انطلاقاً من أن المشكلة هي عقبة تحول دون تحقيق الأهداف المنشودة مما يستدعي توفير المعلومات الدقيقة والمستمرة عن الأهداف وعن النتائج .فإذا كان الإنجاز الفعلي يقل عن الهدف المخطط فإن ذلك يعتبر مؤشراً لوجود مشكلة حالت دون ادارة الاعمالوهدفها المنشود .

ب- تقديم مؤشر يساعد على التمييز بين المشكلة الحقيقية وظواهرها الفرعية أو العرضية على أساس أن المشكلة الحقيقية هي التي يترتب على معالجتها جميع ظواهرها المشكلات الأخرى. أما المشكلة الفرعية فهي التي يؤدي علاجها إلى اختفاء أو زوال آثارها المالية الذاتية مع بقاء المشكلات الأخرى .

2.قلة المعلومات أو عدم دقتها :إن جودة القرار الإداري تتوقف على دقة ووفرة المعلومات التي اتخذ على أساسها. فالمعلومات الدقيقة الواحدة سواء عن المحاضر أو احتمالات المستقبل والدراسات التحليلية لها والمبينة لمدلولاتها ذات أهمية كبيرة للادارة اعمالإذ تمكنها من تفهم المواقف بدقة ووضع التنبؤات وتشخيص المشكلات تشخيصاً يساعد على حلها .

3.تناقض الأهداف والنتائج : قد تتناقض الأهداف التي تسعى ادارة الاعمالإلى تحقيقها أو قد يتناقض نتائج عمل ما لتحقيق الأهداف مع خطط وبرامج أهداف أخرى .ولهذا فإن ادارة الاعمالقد تجد نفسها مضطرة للتغاضي عن تحقيق النتائج المثلى .وتقنع بجبي نتائج أقل أمثلية طالما أن تحقيق النتائج المثلى يؤثر أو يضعف من قدرة ادارة الاعمالعلى تحقيق أهدافها الأخرى

محاذير اتخاذ القرار.

1. لا للمجاملات في اتخاذ القرار :إذا أتاك من يستشيرك على سبيل المثال وترى أنه لا يصلح لهذا لكنك تجامله وتقول له:توكل على بركة الله تكون غشيته ولم تنصح له وتكون قد هيأت له سببا أو أمرا يتضرر به وتقع به عليه مشكلة دون أن يكون لذلك فائدة، دعه يعرف الحق أو حتى كن صريحا مع نفسك شلا تجامله يأتيك اللوم عندما تقول لا في البداية

لكنه يأتيك مضاعف عندما تقول لا في النهاية وهذا أحيانا يحصل في جوانب كثيرة فبعض الناس يتأثر بمن حوله فيقول:ماذا سيقول الناس عني الآن ؟ينتظرون مني قرار حاسما ! أو يريد مثلا جاءه رجلا مناسبا لابنته وصالحا تقي ماذا يقول ؟ قل:أريد أن أوافق لكن البنت أختها قد تزوجت كذا، والوسط الاجتماعي يقول كذا وكذا، فيترك الرأي السديد والقرار الصائب مجاملة للآخرين دونما وجود ضرر حقيقي أو مخالفة حقيقية.

2. لا للعواطف :لان العواطف عواصف، وهذا نراه كثيرا بين الآباء والأبناء، كم تغلب العاطفة على الآباء والأمهات فيتخذون لأبنائهم قرارات أو يساعدونهم على مسارات في عين الضرر عليهم، وأيضا كم تكون العاطفة سببا في اتخاذ موقف لا يتفق مع المبدأ أو يخالف العهد والميثاق أو يخالف ما ينبغي ان يكون عليه الإنسان العاطفة مؤثرة لا شك في ذلك لها أثر حتى في القرارات، لكن إذا غلبت العاطفة أصبح الرجل – كما يقولون – عاطفيا يأتي المجرم المذنب الذي ثبت جرمه فيبكي عند القاضي، فهل يقول لها القاضي ما دمت تبكي اذهب فأنت من الطلقاء ؟ضاعت الأمور واختلت الأحوال واطربت الحياة من كل جوانبها بمثل هذا ويأتي الابن وقد أخطأ ويستحق العقوبة ويستحق على الأقل نوع من الحزم والجد فإذا به يجد أباه يطبطب على ظهره ويبتسم له ويكافئه عند الخطأ، فيكون ذلك من أعظم الأسباب والأضرار، وتأمل كيف كان النبي صلى الله عليه وسلم يقف الموقف الحاسم في شأن العاطفة دونما النظر إلى تأثيراتها، ما دام الأمر الذي حسم والقرار الذي اتخذ فيه الخير والمصلحة في يوم صلح الحديبية كان النبي – صلى الله عليه وسلم – مسددا بالوحي لا شك في ذلك تحرّكت العاطفة في نفس الفاروق عمر – رضي الله عنه – فجاء إلى النبي – عليه الصلاة والسلام – وقال ألسنا على حق ؟ قال بلى، قال:أليسوا على الباطل ؟قال:بلى قال: فعلام نعطي الدنية في الدنيا في ديننا ؟

ونحن الآن في قوة لماذا نقبل بهذه الشروط ؟النبي عليه الصلاة والسلام يروض تلك العاطفة فيقول:إني رسول الله وان الله لن يضيعني.

انظر إلى أبي بكر – رضي الله عنه – عندما ذهب إليه عمر وهو بهذه العاطفة، ماذا قال الصديق رضي الله عنه ؟قال: الزم غرزه فانه رسول الله، لكن الشاهد الأقوى في هذه الحادثة بعد أن ابرم العقد بالمشافهة، وقبل أن يكتب جاء أبو جندل، ابن سهيل بن عمرو والذي تولى عقد الصلح من كفار قريش لإجراء الصلح، جاء وهو يرصف في قيوده مسلم مضطهد معذب مقيد، جاء ليلتحق بالرسول وبالمسلمين فلما رأوه المسلمون تحركت نفوسهم، وهاجت عواطفهم، وكان موقفا عصيبا وله وقع في النفوس عظيم، فماذا قال سهيل بن عمرو؟ قال:يا محمد قد لجت القضية بيننا - الاتفاق ابرم وان لم يكتب – فأمر رسول الله أبا جندل أن يبقى في مكانه، وبقي عليه الصلاة والسلام على عهده ووعده ولم تغلب العاطفة في حادثة قد يكون لها ضرر عظيم بل جعل العاطفة في حدها وجعل لها أوان يأتي بإذن الله عز وجل في وقتها.

3. لا للتردد والتراجع :كثيرا ما يتردد الناس ولا يعزمون أمرا ولا يتخذون قراراً، ولا ينشئون عملاً/ ولا يبدون ممارسة، فتضيع الأوقات دونما شيء، وأيضا التراجع يبدأ ثم يرجع ويأخذ ثانية ثم يتقاعس هذا أيضا مبدد للجهد ومضيع للوقت ومؤثر في النفس، وتأمل في سيرة المصطفى –صلى الله عليه وسلم – يوم أحد، يوم كانت العاطفة عند

من لم يشهد بدر، وكانوا يريدون ان يشهدوا غزوة وجهاد في سبيل الله كما شهد أصحاب بدر، فألحوا على النبي عليه الصلاة والسلام عندما كان رأيه ان يبقى في المدينة وأن يتحصن فيها وان يكون موطن القتال في أزقتها، فيكون له الغلبة على عدوه، فكان الشباب المتحمسون يريدون الخروج والقتال والجهاد فبعد أن كثر الكلام، وأخذ النبي –صلى الله عليه وسلم– أقوال هؤلاء الرجال دخل إلى بيته ولبس لامته أي – عدة حربه – فرأى أولئك النفر المتحمسون أنهم قد ضغطوا على النبي – صلى الله عليه وسلم –وأنهم قد ألزموه أو ألجئوه إلى ما لم يكن يحب، والى ما لم يكن يميل إليه، فقالوا يا رسول الله رجعنا عن رأينا فافعل ما بدا لك، كان من الممكن أن يرجع النبي صلى الله عليه وسلم، فقال (ما كان لنبي إذا لبس لامته ان يضعها حتى يفصل الله بينه وبين عدوه) القائد الأعظم ما يتقدم بقرار ثم بعد أسبوع يلغي القرار، ثم يتخذ قرارا ثانيا ثم يبدله بثالث، تصبح الأمور فوضى ، ويشعر الناس أن القائد ليس بصاحب خبرة ، أو على أقل تقدير انه ليس بصاحب جد ولا اعتناء الأمور ،أو أنه تؤثر فيه المؤثرات ،فلا يكون حينئذ ثقة ولا حصول للمصلحة المنشودة في مثل هذه القرارات

4. لا للإذاعة والنشر (استعينوا على قضاء حوائجكم بالكتمان) : بعض الناس إذا أراد أن يفعل أمراً أو يتخذ قراراً أذاعه في كل الصحف والإذاعات، هو يريد ان يتزوج امرأة وإذا به يشرق بحديثه ويغرب فتأتيه أمور لا يدركها أو لم يكن يحسب لها حساب، لذا استعن على قضاء حاجتك

بالكتمان، فان ذلك أوفق وأوصل إلى الغاية وان كثرة الكلام وإشاعة الأخبار لا يحصل منها في غالب الأحوال فائدة.

5. لا للعجلة :فان العجلة كثيرا ما يصاحبها الندامة، وأيضا البطء الشديد غير مطلوب، لكن العجلة كثيرا ما نرى أحوال الناس مع طبيعة الحياة اليوم يقولون نحن في زمن السرعة أو في عصر البرق والاتصالات السريعة، نعم نحتاج إلى رفع الكفاءة في اتخاذ قراراتنا لكن العجلة المفرطة التي لا تعطي للزمن قدره كثيرا ما تأتي بعواقب وخيمة وبأمور لا تحمد عقباها في غالب الأحوال (Sekaran , 2003)و (علي الزعبي وزكريا عزام ، 2011).

خاتمة الفصل الرابع عشر

لقد تناول هذا الفصل موضوع عملية اتخاذ القرارات حيث أن عملية اتخاذ القرار (بالإنجليزية: Decision Making) هي الهدف الأساسي الذي تهدف الشركات إلى تحقيقه من خلال العمليات الإدارية المختلفة، وهو الوصول إلى اتخاذ قرار مناسب لتطوير الشركة ومنظمة الإعمال أو إلى حل مشكلة ما تواجهها الشركة ومنظمة الإعمال، وتم التطرق إلى تعاريف ومفاهيم وأبعاد وعناصر ومكونات القرار وتبين أن هناك فرق بين اتخاذ القرار وصنع القرار .

إن خطوات عملية اتخاذ القرار هي ستة خطوات بدأت بتحديد المشكلة وانتهت بالوصول إلى الخطة والتنفيذ وان للقرار دوافع وهناك خطوات إلى عملية صنع القرار ، وهناك عوامل مؤثرة على القرار أهمها أهداف الشركة وهناك أساليب وأدوات لاتخاذ القرار منها العصف الذهني وبحوث العمليات ، وتم تصنيف القرارات إلى عدة أصناف أهمها

القرارات الإستراتيجية والقرارات التنظيمية والقرارات التشغيلية ،وتم الحديث عن محاذير اتخاذ القرارات وعوامل نجاحها ومن مداخل اتخاذ القرارات لحل المشكلات المدخل ألابتكاري والمدخل التقليدي وتم تقديم مرشد لمهارات اتخاذ القرار. إننا كمدراء ربما نقضي معظم وقتنا في التفكير في القرارات التي نريد أن نتخذها, ماذا يمكننا أن نعمل لكي ننمي هذه المهارة التي هي أهم مهاراتنا الإدارية .قد يكون الأسلوب المنظم مفيداً للغاية إذ إنه يضمن أننا :

- لا نقفز للاستنتاجات بسرعة.
- نملك خريطة لخياراتنا .
- نملك وسائل واضحة لتقويمها .
- نستطيع أن نشرح تفكيرنا للآخرين بصورة أوضح .
- نستطيع أن نسجل العملية إذا لزم الأمر .
- نضع أولويات ونحدد أهدافاً واقعية .

بالطبع لا يمكن أن يضمن الأسلوب المنظم قراراً جيداً ولكنه يمكن أن يزن الاحتمالات لصالح هذا القرار .لقد أشارت الأبحاث التي أجريت على العديد من المدراء إلى إطار لعملية اتخاذ القرار. وبطبيعة الحال ليس هناك موقف في عالم الواقع سيتوافق مع الإطار بالضبط, غير أنه يتوقع من كل قرار إداري تقريباً أن يجاريه إلى حد ما .تعتبر العناصر الخمسة لعملية اتخاذ القرار – الدراسة والاستشارة والالتزام, والنقل(التواصل), والتفقد – عوامل في العملية لا خطوات لإجراء ما. وسوف نشتغل في أغلب الأحيان على أكثر من عامل في الوقت الواحد. إذ نستشير أثناء الدراسة, وننقل بشكل مؤقت قبل الالتزام, ونتفقد قراراً سابقاً كجزء من دراسة القرار التالي.

أسئلة الفصل الرابع عشر

يتكون هذا السؤال من (20) **فقرة ، لكل فقرة عدة إجابات واحدة منها فقط صحيحة ، ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة لكل فقرة وعلى الترتيب** :

1. يتضمن أي قرار عناصر رئيسية هي :

أ- البدائل ، الدوافع ، المعايير .

ب- الاختيار ، البدائل ، الأهداف .

ج- الاختيار ، الأهداف ، النتائج .

د- جميع ما ذكر صحيح .

2. إن معايير اختيار أفضل حل ممكن هي :

أ- الزمن ، المخاطر .

ب- الخطر والاقتصاد في الجهد ، الموارد المتوفرة .

ج- الأهداف ، الرسالة ، الإستراتيجية .

د- جميع ما ذكر صحيح .

3. القرارات التي تتصف بدرجة عالية من اللامركزية هي:

أ- القرارات الإدارية .

ب- القرارات التشغيلية .

ج- القرارات التنظيمية .

د- القرارات الإستراتيجية .

4. من مراحل صنع القرار الآتي :

أ- وضع نماذج تحليلية ، وتحديد وصهر المشكلة .

ب- جمع المعلومات ، وضع المعايير ، التداول .

ج- تحليل وتقييم المشكلة ، تقديم التوصيات .

د- جميع ما ذكر صحيح .

5. من أصناف القرارات حسب الموضوع محل القرار :

أ- قرارات الأجندة ، قرارات تخصصية ، تنفيذية .

ب- قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة .

ج- قرارات نظامية وقرارات شخصية .

د- قرارات متكررة وقرارات غير متكررة .

6. إحدى آلاتية ليس من دوافع عملية اتخاذ القرار :

أ-انه ليس مبني على العلم الشرعي فقط .

ب-انه يكتسب بالتعليم أكثر من الممارسة والتجربة .

ج-انه يحتاج إلى عقلية متفتحة ومرنة .

د- إن اتخاذ القرار أفضل من عدم اتخاذه .

7.المرحلة الثالثة من مراحل أسلوب الجماعة الاسمية والتي هي من أساليب المدخل ألابتكاري لحل المشكلات :

أ-إفراز الأفكار .

ب- تسجيل الأفكار.

ج- توضيح الأفكار .

د- التصويت .

8. من العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار :

أ- أهداف الشركة وثقافة المجتمع السائدة .

ب- الواقع وحقائقه ومعلوماته ، الميول والطموحات .

ج- القيم والمعتقدات ، العوامل النفسية والسلوكية .

د- جميع ما ذكر صحيح.

9.إن أنواع المشكلات هي :

أ- مشكلات النظم .

ب- المشكلات الإنسانية .

ج-المشكلات الاقتصادية .

د- جميع ما ذكر صحيح .

10. القرارات التي تتصف بأنها غير متكررة ومركزية هي :

أ- القرارات الإدارية .

ب- القرارات التشغيلية .

ج- القرارات التنظيمية .

د- القرارات الإستراتيجية .

11. إن معايير اختيار أفضل حل ممكن هي :

أ- الزمن ، المخاطر .

ب- الخطر والاقتصاد في الجهد ، الموارد المتوفرة .

ج- الأهداف ، الرسالة ، الإستراتيجية .

د- جميع ما ذكر صحيح .

12. **إن أنواع المشكلات هي :**

أ- مشكلات النظم .

ب- المشكلات الإنسانية .

ج-المشكلات الاقتصادية .

د- جميع ما ذكر صحيح .

13. من المكونات الأساسية لعملية اتخاذ القرار الآتي :

أ-قنوات الاتصال والبيئة .

ب-السلطة وتفويض السلطة .

ج- المدخلات والمخرجات والتغذية العكسية .

د- جميع ما ذكر صحيح .

14. إن عدد خطوات تحليل وحل المشكلة المعروضة أمام الباحث وفقا للمدخل الابتكاري هي :

أ- 4 .

ب- 5.

ج-7.

د- 6.

15. تقسم شخصية صانع القرار إلى الأنواع التالية :

أ- الشخصية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية .

ب- الشخصية الدينية .

ج- الشخصية النظرية والفنانة .

د- جميع ما ذكر صحيح .

16. من مشكلات عملية اتخاذ القرار الآتي :

أ- تقديم دليل مرشد للإدارة.

ب-تناقض النتائج والأهداف .

ج- صعوبة تشخيص المشكلة وقلة المعلومات .

د-(أ + ب) صحيحان فقط .

17. إحدى آلاتية ليس من دوافع عملية اتخاذ القرار :

أ-انه ليس مبني على العلم الشرعي فقط .

ب-انه يكتسب بالتعليم أكثر من الممارسة والتجربة .

ج-انه يحتاج إلى عقلية متفتحة ومرنة .

د- إن اتخاذ القرار أفضل من عدم اتخاذه .

18. من العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار :

أ- أهداف الشركة وثقافة المجتمع السائدة .

ب- الواقع وحقائقه ومعلوماته ، الميول والطموحات .

ج- القيم والمعتقدات ، العوامل النفسية والسلوكية .

د- جميع ما ذكر صحيح

19. من مراحل صنع القرار الآتي **:**

أ- وضع نماذج تحليلية ، وتحديد وصهر المشكلة .

ب- جمع المعلومات ، وضع المعايير ، التداول .

ج- تحليل وتقييم المشكلة ، تقديم التوصيات .

د- جميع ما ذكر صحيح .

20. القرار الرشيد هو :

أ. القرارالمنظم عند صنعه .

ب. القرار المنظم عند اتخاذه .

ج. القرار المنظم عند تنفيذه .

د. جميع ما ذكر صحيح .

مراجع الفصل الرابع عشر

- احمد ماهر ، 2011، اتخاذ القرارات بين العلم والابتكار ، الدار الجامعية ، الاسكندرية – مصر ،ص32 .

- زكريا عزام ، وعلي الزعبي ، 2011، دراسة حالات ادارية وتسويقية ، مدخل منهجي – تطبيقي ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .

- فريد زيارة ، 2005، المباديء والاصول للادارة والاعمال ،ط5، مطبعة الشعب ، اربد – الاردن .

- علي الزعبي ، 2009، ادارة التسويق ، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .

- محمود الصميدعي ، 2000، استراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد للنشر ، عمان – الاردن .

- بشير العلاق وقحطان العبدلي ، 2006 ، ادارة التسويق ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .

- سيد الهواري، 2007، مبادئ ادارة الاعمال(الأسس والاصول العلمية) ، مكتبة عين شمس ، القاهرة – مصر .
- بلال السكارنة ، 2009، القيادة الادارية الفعالة ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .
- علي منصور ، 1999، مبادئ ادارة الاعمال، مجموعة النيل العربية ، القاهرة – مصر .
- احمد ماهر ، 2004، ادارة الاعمال: المبادئ والمهارات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية – مصر .

- B. Bass,2003, Organizational Decision Making, Homewood, IL: Richard D. Iirwin .

- Danial D. Wheeler, and Irving L. Janis,2005, A Practical Guide for Making Decisions, New York: Macmillan, pp. 17-36.
- David Boddy,2002, Management: An Introduction, 2nd, ed., New York: Prentic Hall, pp. 142-146.
- Gareth R. Jones, and Jennifer M. George,2004, Conemporary Management, 3rd, ed., New York: McGraw-Hill Irwin , pp. 235-237.
- H. Mintzberg, and F. Westley, 2001 ,Decision Making: It's Not What You Think, Sloan Management Review, pp. 89-93.
- H.A. Simon,2006, Admenestrative Behaviour, 3rd, ed., New York: Free Press , pp. 128-135.
- H.A. simon, 2007, Making Management Decisions, The Role of Intuition and Emotion, academy of Management Executive, pp. 57-64.
- Phiip B. Crosby, 2008 , Management: Quality and Competitiveness, Boston: Irwin, pp. 142-146.

وظيفة الرقابة الإدارية (Controlling)

تمهيد .
تعريف ومفهوم الرقابة .
ماهية الرقابة الادارية .
اهمية الرقابة .
اهداف الرقابة .
عناصرومقومات الرقابة .
مبادئ (اساسيات) الرقابة .
ركائز ومعايير وظيفة الرقابة .
وسائل الرقابة .
انواع الرقابة .
مراحل وخطوات الرقابة .
اساليب الرقابة .
معوقات نجاح الرقابة .
صور الرقابة .
خاتمة الفصل الخامس عشر .
أسئلة الفصل الخامس عشر .
مراجع الفصل الخامس عشر .

الفصل الخامس عشر

وظيفة الرقابة الإدارية (Controlling)

أهداف الفصل:

على القارئ أن يسعى من دراسته لهذا الفصل تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على مفهوم وعناصر الرقابة الإدارية.

2- التعرف على اهمية واهداف الرقابة .

3- القدرة على تعريف كل مرحلة من مراحل الرقابة .

4- التعرف على صور الرقابة .

5- التمييز بين اساليب ووسائل الرقابة .

6. التعرف على اساسيات الرقابة .

7. التعرف على ركائز ومعايير الرقابة .

8. التعرف على انواع الرقابة .

9. التعرف على معوقات الرقابة .

تمهيد . Introduction

تعد الرقابة إحدى أهم الوظائف في العمل الإداري، إذ يستطيع بواسطتها المسئولون الإداريون التحقق من مدى تنفيذ الأهداف الموضوعة للمنظمة، أي أنها وظيفة تمكن من مراجعة العمل الذي يتم تأديته، وكذلك إظهار أسباب التقصير في العمل وكيفية معالجة ذلك لمنع تكرار حدوث مثل هذه القصور والانحرافات مرة أخرى. والرقابة بذلك هي وظيفة هامة وأساسية لكل المستويات الإدارية سواء العليا أو الدنيا، كما أنها عملية مرتبطة بكل الوظائف الإدارية الأخرى، فهي ترتبط بالتخطيط حين تساعد المسئولين على الكشف عن أوجه القصور والانحرافات والمشكلات التي قد تظهر في الخطة التي يتم وضعها، مما يمكن من تعديل تلك الخطط أو تغييرها لو تطلب الأمر ذلك.وتتصل بذلك اتصالاً مباشراً بالتنظيم، فتكشف للمسئولين عن أي خلل قد يتسرب إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة.وترتبط الرقابة أيضا بالتنسيق وإصدار الأوامر إذ يتمكن المسئول من

خلالها من متابعة الأوامر والتعليمات التي يضعها للعاملين ومدى تنفيذهم أو عدم تنفيذهم لها ومن ثم معالجة أسباب التقصير أو القضاء عليها. (بشير العلاق وقحطان العبدلي ، 2006)
تعتبر الرقابة الوظيفة الاخيرة بين الوظائف الإدارية الرئيسية وهي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري حيث تنطوي على قياس نتائج أعمال المرؤوسين لمعرفة أماكن الانحرافات وتصحيح أخطائهم بغرض التأكد من أن الخطط المرسومة قد نفذت وأن الأهداف الموضوعة قد حققت على أكمل وجه، ويتضح من ذلك بأن للرقابة علاقة وثيقة بنتائج العاملين في الشركة. كما أن لها صلة قوية بوظيفة التخطيط، فلو تمكنت ادارة الاعمالمن القيام بعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة على أحسن وجه فإنها دون شك لا تزال تفتقر إلى وظيفة للتعرف على مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المنشودة ألا وهي وظيفة الرقابة . (علي الزعبي ، 2009)

والرقابة هي وظيفة إدارية، وهي عملية مستمرة متجددة، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعة، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح. لقد مارس النبي صلى الله عليه وسلم الرقابة على عماله، وكان أبو بكر يمارس الدور الرقابي بنفسه على عماله، فعندما جاءه معاذ بن جبل من اليمن قال له أبو بكر: ارفع لنا حسابك". وذكر الطبري أنه كان يراقب ولاته مراقبة شديدة، فكان لا يخفى عليه شيء من عملهم".وأما عمر فقد طور آلية الرقابة الإدارية، إذ كان مهتما بهذا الأمر أشد الاهتمام، فقد قال يوما لجلسائه:" أرأيتم إذا استعملت عليكم خير من أعلم، ثم أمرته فعدل، أكنت قضيت ما علي؟ قالوا : نعم، قال: لا حتى أنظر في عمله، أعمل بما أمرته أم لا". فاستشعاره للمسؤولية جعله يراها من واجبات الإمام، وليست الرقابة لمرة أو مرات ثم تقف، بل هي رقابة دائمة، حتى لا يقل العمل، أو يحصل تجاوزات فيه.

تعريف ومفهوم الرقابة Concept of Controlling :

تنطوي وظيفة الرقابة على تلك الأنشطة والأعمال التي تصمم كي تجعل من الأحداث تتماشى مع الخطط الموضوعة ومن ثم فهي تقيس الأداء وتصحح الانحرافات السلبية وتؤكد تحقيق الخطط ولذلك فإن الاختبار الحقيقي لأي قائد هو ما يحققه من نتائج و لكن من الحتمي وجود بعض الأخطاء و بعض الجهود الضائعة وما يترتب عن ذلك من انحرافات عن الأهداف المنشودة فيتوجب وظيفة الرقابة.
تعتبر الرقابة الإدارية الوظيفة الاخيرة بين الوظائف الإدارية الرئيسة، وهي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري وتنطوي على قياس نتائج أعمال المرؤوسين لمعرفة أماكن الانحرافات وتصحيحها بغرض التقويم، لا التصيد، من خلال التأكد من أن الخطط المرسومة قد نفذت، وأن الأهداف المرفوضة قد تحققت على أكمل وجه.إن للرقابة علاقة وصلة وطيدة مع كافة الوظائف الإدارية الأخرى، وأن الرقابة تستخدم كافة العلوم والمعارف المتوفرة في سبيل تحقيق الأهداف، وهي تخدم كافة منظمات الأعمال العامة

والخاصة على السواء وذلك من خلال تطبيق المفاهيم والأسس المعرفية للرقابة في الممارسات العملية.يأتي هذا الفصل ليضيف ثمرة من ثمرات المطابع في موضوع الرقابة الإدارية لما له من أهمية في حياتنا في الوقت الذي ينادى الجميع بالشفافية ومعالجة الفساد الذي يأخذ أشكالاً وأنواعاً مختلفة، وكما قيل إن الفساد الإداري هو الأساس في كافة أنواع الفساد، فأن الرقابة الإدارية هي الآلية الرئيسة في معالجة الفساد من خلال تطبيقها ضمن الأسس والمفاهيم.

تمثل إحدى الوظائف الإدارية وهي عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي للتنظيم ومقارنته بالنشاط الإداري المخطط، ومن ثم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية بغية اتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات .

يقول كامل المغربي: " كثيرًا ما تقارن الرقابة الأدارية بأداة الثيرموستات التي تستخدم لتنظيم الحرارة في المباني، ويعمل الثيرموستات على قياس درجة حرارة البيت ومقارنتها بدرجة الحرارة المطلوبة، فإذا كان هناك فرق بين درجتي الحرارة يقوم الثيرموستات بفصل التيار أو وصله حتى تصل درجة حرارة البيت إلى المستوى المطلوب، ويمكن القول بأن هناك العديد من النشاطات في المشاريع الإقتصادية التي تحتاج إلى رقابة مماثلة وذلك من جراء قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالخطط المرسومة ثم اتخاذ الإجراءات الضرورية لتصحيح الأخطاء حتى تقترب النتائج الفعلية أكثر ما يمكن من الهدف المطلوب". - يعرفها هنري فايول بانها " هي وظيفة من وظائف ادارة الاعمالتعنى بقياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أن الأهداف والخطط الموضوعة قد تم تحقيقها فهي وظيفة تمكن القائد من التأكد من أن ما تم مطابق لما خطط له " .

- وتنطوي الرقابة " على التحقق إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء يقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تنطبق على كل شيء معدات أفراد أفعال" . (علي الزعبي ، 2009)
- و تعرف " بانها الوظيفة التي تحقق توازن العمليات مع المستويات والخطط المحددة سلفا وأساس الرقابة هي المعلومات المتوفرة بين أيدي المدراء. وهي الوظيفة التي تهدف إلى تأكد كل رئيس أو قائد أن ما تم إنجازه من أعمال هو ما قصد إنجازه. (سعيد محمد عبد الفتاح ، 2004) .
- ويرى هنري فايول وهو أحد مؤسسي مدرسة ادارة الاعمالالعلمية أن الرقابة هي: (التأكد من أن كل شئ في المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعة، والتعليمات الصادرة، والمبادئ المعتمدة)، وذلك بهدف كشف مواطن الضعف وتصحيحها.
- وقد عرف (Moore) الرقابة الإدارية بالوظيفة التي تعني بالتأكيد من أن كل شئ في المنظمة يسير وفق ما خطط له أو هي الوظيفة التي تعني بتنظيم وتوجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقًا للخطة الموضوعية من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف مرغوبة.

- كما عرفها كل من (Giglioni) و Bedeian)) " بالعملية التي يتم من خلالها قيام فرد أو جماعة أو منظمة بتحديد ما يقوم به فرد أو جماعة أو منظمة والتأثير فيه" ، وعرفت أيضًا " بقياس وتصحيح اداء العاملين في المنظمة بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، أو هي العملية التي يتم من خلالها التأكد من أن نشاطات المنظمة تسير كما هو مخطط لها من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الواردة في الخطة" .

- وتعرف وظيفة الرقابة بأنها "قياس أعمال المرؤوسين وتصويبها بغرض التأكد من أن أهداف المشروع والخطط التي وضعت لتحقيقها قد أنجزت ".

- كما يعرفها بيتر دراكر: " بأن المرادف لكلمة الرقابة هو التوجيه، فالرقابة معيارية وتختص بما يجب أن يكون ".

- ويعرف محمد عليش وظيفة الرقابة بأنها " عملية تهدف إلى التأكد من أن الأهداف المحدودة والسياسات المرسومة والخطط الموضوعة والأوامر والتعليمات الموجهة وخلافه مما سبق ذكره إنما تنفذ بدقة وعناية، كما تعني الرقابة بالتحقيق من أن النتائج التي حققها القائمون على التنفيذ تطابق تمامًا ما تتوقعه ادارة الاعمالوتصبو إليه ".

- وتعرف الرقابة بأنها " وظيفة إدارية تنطوي على قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف والخطط المرسومة قد حققت ونفذت ".(فريد زيارة ، 2005)

- ويقول : " الرقابة شأنها شأن وظائف ادارة الاعمالالأخرى وظيفة يمارسها المدير أيًا كان مستواه الإداري في المشروع، من الرئيس الأعلى حتى رئيس القسم أو رئيس الشعبة أو المكتب وذلك في حدود الخطط والسياسات التي له سلطة وضعها وتقريرها، وإن كان تدرج السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة وما يتبعه من تدرج المسؤولية عن الأداء يؤدي إلى اختلاف طبيعة ونطاق ممارسة وظيفة الرقابة وكذلك اختلاف أساليب وطرق ممارستها من مستوى إداري إلى مستوى إداري آخر".(فريد زيارة ، 2005)

- وتعرف: " هي تلك الرقابة الذاتية التي تقوم بها ادارة الاعمالبنفسها لمراقبة أعمالها والتحقق من مدى مطابقتها للقانون أو ملائمتها للظروف المحيطة بها".(سامي جمال الدين، 2011) .

- ويقول فايز الزعبي: " يتبين من التعاريف الواردة اعلاه أهمية ارتباط الرقابة الإدارية بالتخطيط وحرص العملية الرقابية والقائمين عليها على سير العمل كما هو محدد في الخطط والبرامج، وهذا يعني وجوبية وجود خطة تتضمن أهدافًا محددة ومعايير ترغب المنظمة ببلوغها، لذا فمن هذا نجد أن جوهر العملية الرقابية الإدارية يكمن في قياس الأداء للتأكد من مطابقته للخطة ومن ثم القيام بتصحيح الأنحرافات إن وجدت. وتعد الرقابة الإدارية من مهام كل مدير في جميع المستويات الإدارية ابتداء بالمدير العام وإنتهاء بمشرف العمال في الخط الإداري الأول في التنظيم، وتمارس

على كل شئ في التنظيم ابتداًء بالأفراد، والأموال والأجهزة والمعدات والآلات، وعلى كيفية القيام بالعمل، وعلى العمليات والأنشطة الإنتاجية والتسويقية والتمويل والإستثمار ... إلخ، ومن هذا المنطلق تعتبر العملية الرقابية شاملة لجميع نشاطات وموجودات الشركة .

- ويقول كامل المغربي: " يجب أن نكرر تحذيرنا السابق بأن الرقابة ليست وظيفة مستقلة ومنفصلة عن الوظائف الإدارية الأخرى حيث أن وظيفة التخطيط نفسها تحتاج إلى رقابة وكذلك وظيفتي التنظيم والقيادة، وبنفس القول فإن وظيفة الرقابة تحتاج إلى تخطيط وتنظيم حتى تتم على أحسن وجه، غير أن فصل الرقابة هنا عن غيرها من الوظائف يتيح لنا مجال تحليلها وتفهم طبيعتها".

- وعرفت بانها: " لم تعد الرقابة في السنوات الأخيرة وبصفة خاصة في الدول المتقدمة قاصرة على أداء دورها المالي الذي يتمثل في كونها مجرد أداة للتحقق من مدى سلامة التصرفات المالية التي تقوم بها الوحدات والأجهزة الحكومية المختلفة، والتأكد من مدى شرعية هذه التصرفات ومدى مطابقتها للقوانين واللوائح المنظمة لها للكشف عن أي مخالفات مالية تمت، بل امتداد دور الرقابة ليغطي جوانب فحص وتقييم عناصر الكفاءة والفاعلية لمختلف الأنشطة التي تمارسها هذه الوحدات والأجهزة، وأصبح هذا الأتجاه أمرًا حتميًا وهامًا وضروريًا ولا يقل أهمية عن فحص النواحي المالية إن لم يزيد، ويرجع السبب في ذلك إلى أننا يجب أن ننظر إلى النتائج النهائية التي تحققت من وراء انفاق الأعتمادات المالية المختلفة بنفس الدرجة التي ننظر بها فحص مدى سلامة وقانونية عملية انفاق هذه الاعتمادات، ولو أن اجهزة الرقابة والمراجعة في مصر وغيرها من الدول النامية تأخذ في اعتبارها تقييم عناصر الأقتصاد والكفاءة والفاعلية إلى جانب النواحي المالية، لاصبحت عملية الرقابة والمراجعة ذات مدلول وفائدة كبيرة في مجال تحقيق أهداف الرقابة الشاملة " المالية والإدارية " على السواء وفي مجال تطوير تقييم أداء الأنشطة والبرامج التي تتولاها الأجهزة والوحدات الإدارية الحكومية على مستوى الدولة. (عبد الفتاح الصحن ومحمد سرايا، 2008)

وأخيرا يرى المؤلف أن المفهوم الحديث للرقابة: يوضح لنا عدم محدودية دور ومفهوم الرقابة واقتصاره على تغطية جوانب محددة ومجالات معينة دون غيرها، فقد أدى التطور العلمي الحديث إلى توسيع وتعميق مفاهيم الرقابة وأدواتها المختلفة، فلم يعد الهدف من الرقابة التأكد من أن النتائج تعبر عن أو تتفق مع الخطط الموضوعة فحسب، بل أصبح الهدف من الرقابة أوسع وأعم وأشمل من ذلك بكثير بحيث يغطي مفهومها الحديث النواحي والمجالات التالية:

1. التحقق من مدى إنجاز الأهداف المرسومة بكفاية.
2. الكشف عن المعوقات التي قد تتعرض تحقيق الأهداف وتعديلها وتقويم الانحرافات .
3. فحص ومراجعة الخطط المختلفة لجميع الأنشطة والبرامج التي تقوم بوضعها الوحدات والأجهزة الحكومية.

4. تتبع العوامل والتغيرات التي قد تؤثر على تحقيق أهداف هذه الأنشطة والبرامج.
5. قياس عناصر الاقتصاد والكفاءة في أداء الوحدات الحكومية، والفاعلية بالنسبة لنتائج البرامج المختلفة وتحقيق التوازن بينهما.
6. تقييم أداء الأنشطة والبرامج التي تتولى تنفيذها الوحدات والأجهزة الحكومية للحكم على مستوى أدائها ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف.
6. المساعدة في عملية اتخاذ وترشيد القرارات وبصفة خاصة في السنوات المقبلة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية، بتوفير البيانات والمعلومات الملائمة في هذا المجال أو من خلال الاستعانة بنتائج عملية الرقابة وتقييم الأداء أو بالاشتراك القائمين على الرقابة في عملية اتخاذ القرارات اشتراكًا فعليًا أو الاسترشاد بآرائهم عند الحاجة إلى ذلك.
7. هذا بالإضافة إلى تحقيق الجوانب المالية في الرقابة التي تعتمد على فحص مدى الالتزام بالقوانين واللوائح والتعليمات الموضوعة من قبل الأجهزة المعنية بذلك .(عبد العزيز الدغيثر، 2011)

اهمية الرقابة

لقد ظهرت أهمية الرقابة منذ كبر حجم المشروعات بظهور مبدأ تقسيم العمل والتخصص والشركات المساهمة وما نتج عن ذلك من كثرة العلاقات بين المشروعات المختلفة وتعدد أصحاب المشروع الواحد وتنوع ملاكة بأنفصال الملكية عن ادارة الاعمالإلي غير ذلك . وقد ترتب على ذلك أن قام رجال الأعمال بنقل بعضا من اختصاصاتهم ومسئولياتهم إلي الغير لعدم تملكهم الوقت الكافي ليقوموا بها بأنفسهم ، فعلي سبيل المثال نجد في ظل شركات المساهمة يقوم الملاك بتفويض مجلس ادارة الاعماللقيام بالنيابة عنهم بادارة اعمالالمشروع بالمثل فإن مجلس ادارة الاعماالينقل بعض السلطات إلي المديرين التنفيذين بينما احتفظ لنفسه ببعض المهام وذلك لعدم وجود الوقت الكافي للقيام بها جمعياً ، وهكذا تستمر عمليات نقل السلطات والمسئوليات ، وبعد ذلك أصبح لكل فرد قام بتفويض غيره للقيام ببعض المهام النيابة عنه في حاجة إلي أدوات تساعده للتأكد من أن الأعمال الموكلة تسير وفقاً لما يجب في ضوء السياسات والخطط الموضوعة وبيان الاختلافات أولاً بأول والمسئول عنها وكيفية معالجتها وهذه هي الفكرة الرئيسية من عملية الرقابة علي أداء الأفراد هذا وسوف نركز في هذه الورقة على الرقابة على أداء الأفراد ومراحلها ، ثم نتنقل بعد ذلك إلي مقومات نظام الرقابة الفعال ومستويات عملية الرقابة وتقييم الأداء ، ويختص الجزء الأخير بالإشارة إلي أساليب الرقابة وتقييم الأداء . وعليه فالرقابة الإدارية مهمة وضرورية لعدة أسباب : (William G. Ouchi, 2003) و(فريد زيارة ، 2005)
)أ) منع حدوث الأخطاء.

)ب) التأكد من حسن سير العمل.

)ج) تشجيع النجاح الإداري.

أهداف الرقابة

1. حماية الصالح العام :وهي محور الرقابة، وذلك بمراقبة النشاطات، وسير العمل وفق خططه وبرامجه في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة، والكشف عن الانحرافات والمخالفات وتحديد المسؤولية الإدارية.

2. توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسئولة إلى التدخل السريع، لحماية الصالح العام، واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف.

3. ما يحتمل أن تكشف عن عملية الرقابة من عناصر وظيفية أسهمت في منع الانحراف، أو تقليل الأخطاء، وهذا يؤدي إلى مكافأة هذه العناصر وتحفيزها معنويًا وماديًا.(حسين شحاته , 2009)

عناصر ومقومات نظام الرقابة الفعال

حتى يحقق نظام الرقابة أهدافه يجب توافر المقومات الآتية : (فريد زيارة ، 2005)و(William G. Ouchi, 2003)

1 ـ **وجود جهاز إداري كفء** . تعتبر ادارة الاعمالالمسئولة عن تحقيق أهداف المشروع واتمام الأعمال علي خير وجه ويتطلب ذلك الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية والإشباع الأمثل للحاجات والرغبات الإنسانية داخل المنظمة وخارجها ، ويجب أن تبذل الكثير من الجهود الإدارية لتحقيق الأهداف وهذا بتطلب ادارة اعمالرشيدة ملمة بالأسس العملية لوظائفها ، ومن أهمها الرقابة حتى يمكنها أن تصل بالمشروع إلي بر الأمان ... وهنا يظهر دور ادارة الاعمالالعملية الرشيدة في مجال الرقابة .

2 ـ **وجـود هيئـة الموظفيـن** .إن الموظفين هم ادارة الاعمالالتي ستحول النظام الموضوع في شكل أهدف وخطط وإجراءات ... إلي كيان نابض بالحركة والحياة .فمهما توافرت المقومات السابقة بدون موظفين مدربين ذو خبرة ودراية ومستوي فني يصبح التنفيذ خاوياً كل ما يحمل أسمه الرنان فقط بهذا نري أن للعنصر البشري دوراً هاماً في مجال الرقابة وخصوصاً لو اهتمت المنشأة باختياره وتدريبه ووضع وسائل التشجيع والحوافز . (فريد زيارة ، 2005)

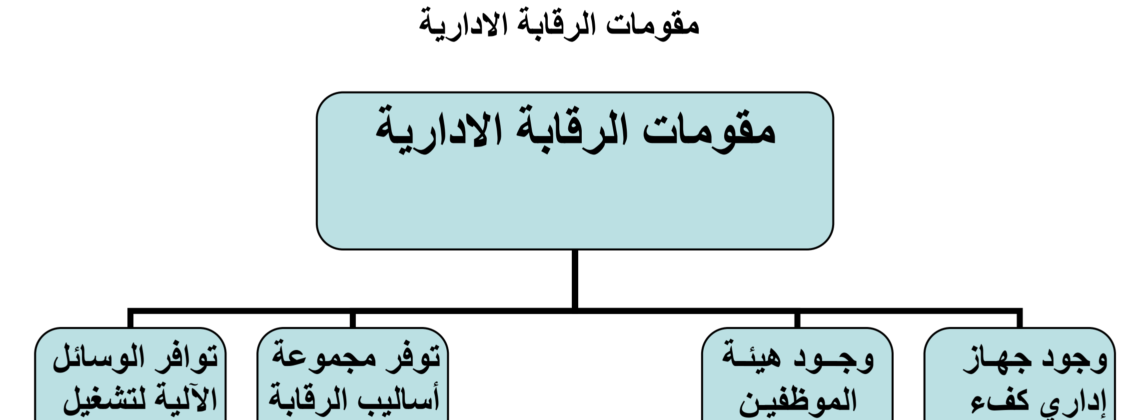
3 ـ **توافر الوسائل الآلية لتشغيل البيانات** : لا شك أن أحدث الوسائل الآلية لتسجيل البيانات وتصنيفها واستخراج النتائج مزايا مختلفة من أهمها سرعة إعطاء البيانات المطلوبة فضلاً عن واقعها وانتظامها ، وهذا من العوامل المهمة في مجال الرقابة لأن السرعة والدقة والانتظام يمكنوا ادارة الاعمالمن اكتشاف الأخطاء والانحرافات ومواطن الضعف بسرعة وبالتالي توضح الإجراءات المصححة كما يمكن ادارة الاعمالمن رسم سياستها وخططها في الوقت المناسب ومن هنا ظهرت أهمية الوسائل الآلية في مجال الرقابة .

4 ـ **توفر مجموعة أساليب الرقابة المحاسبية وغير المحاسبية** .يلزم توافر مجموعة من الأساليب التي يستعين بها الجهاز الإداري والموظفين في القيام بإجراءات الرقابة واختيار هذه الأساليب يتوقف على ظروف كل مشروع وطبيعة العمليات والمستوي الإداري .

ومن الكتاب من اشار الى ان عناصر الرقابة الادارية هي :

1. تحديد الأهداف ووضع المعايير.
2. مقارنة النتائج المتحققة مع المعايير المرسومة.
3. قياس الفروق والتعرف على أسبابها.
4. تصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ . وهكذا، وبمراجعة الأداء وقياس النتائج، ومقارنتها مع الإنجاز المخطط والتحقق من بلوغ الأهداف وصولاً إلى التنفيذ المنتظم تكتمل عناصر العملية الرقابية . وتكون قد حققت الأهداف التي تسعى إليها. والشكل (15-1) يبين ذلك .

الشكل رقم (15-1)
مقومات الرقابة الادارية



المصدر: (من إعداد المؤلفان، 2013)

مبادئ (أساسيات) الرقابة

لكي تتم الرقابة على أساس سليم، ولكي يتم الأداء والإنجاز على النحو الذي تحدده الأهداف والمعايير الموضوعة ولأجل أن تكون الرقابة أكثر فاعلية، فلا بد من الاسترشاد ببعض المبادئ : (Douglas S. Sherwin, 2001) و (فريد زيارة ، 2005)و (William G. Ouchi, 2003)

1. اتفاق النظام الرقابي المقترح مع حجم وطبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه.
2. تحقيق الأهداف على مستوى عالٍ من الفاعلية والكفاية والعلاقات الإنسانية السليمة.
3. الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية.
4. الوضوح وسهولة الفهم.
5. إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات.
6. توافر القدرات والمعارف الإدارية والفنية للقائمين على أجهزة والرقابة.
7. وضوح المسؤوليات وتحديد الواجبات.
8. الاقتصاد والمرونة.
9. استمرارية الرقابة.
10. دقة النتائج ووضوحها.

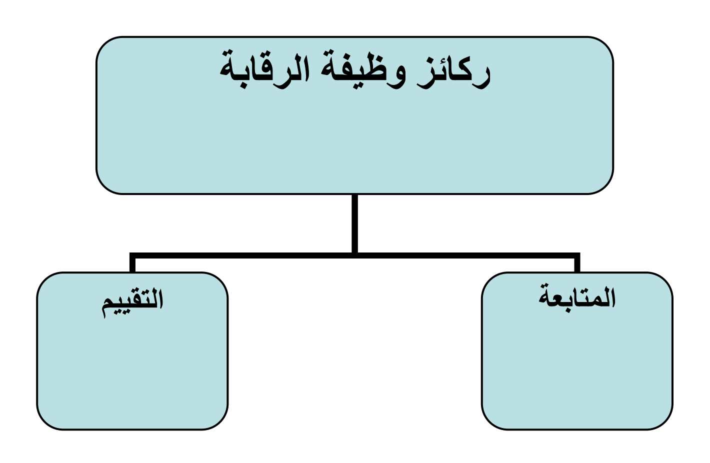
ركائز ومعايير وظيفة الرقابة

التّخطيط، والتنظيم، والتّوظيف، والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفاعليتهم . لذلك فالرقابة آخرالوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنيّة بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المؤسسة تجاه تحقيق أهدافها .في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدّم نحو الأهداف .مقاييس الأداء هذه صمّمت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوّعة في المؤسسة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها. (حسين الطراونة ، 2012)

وتعنى الرقابة بالتأكد من أن النتائج التي تحققت أو تتحقق مطابقة للأهداف التي تقررت أو التي احتوتها الخطة . وبالتالي فهي عملية ملاحظة نتائج الأعمال التي سبق تخطيطها . . ومن ثم تحديد الفجوة بين النتائج المستهدفة، والنتائج الفعلية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لسد هذه الفجوة ويتطلب ذلك القيام بالامور التالية : والشكل (15-2) يوضح ذلك .

الشكل رقم (15-2)

ركائز وظيفة الرقابة



المصدر: (من إعداد المؤلفان، 2012)

1. المتابعة : والتي تعني بالتأكيد من أن المستهدف قد تحقق فعلا وفي الوقت المحدد له .
2. التقييم : والذي يعني بالتأكد من أن ما تم تنفيذه قد تم وفقا لما يجب أن يكون .

وعملية الرقابة بشقيها المتابعة والتقييم تتطلب وجود :

- معايير رقابية يتم القياس والتقييم بموجبها، وعلى أساسها .
- قياس الأداء إسنادا لهذه المعايير .
- تحديد الانحرافات وعلاجها .

وادارة الاعمال الفعالة عند قيامها بممارسة عملية الرقابة ، لابد وأن تضع لها مجموعة من المعايير التي تدل على هذا النجاح وأبرز هذه المعايير هي : (William G. Ouchi and Mary Ann Maguire,2002)

1. الإنتاجية ومؤشراتها . والإنتاجية هي العلامة بين الناتج والمستخدم خلال فترة زمنية محددة .
2. تحديد الأزمنة لكل خطوة في المهمة أو النشاط أو المشروع المطلوب رقابته : وترتبط هذه الخطوة أيضا بإجراء عملية المتابعة، حيث لا يمكن إجراءها إلا بالتأكد من وضع وتحديد هذه الأزمنة حيث يتم خلال عملية المتابعة تسجيل أمرين : (فريد زيارة ، 2005)

- الإجابة على السؤال الخاص بهل تمت هذه الخطوة الموجودة في البرنامج أم لا ؟ . . وإذا كانت الإجابة بأنها تمت، ننتقل إلى ثانيا .
- الإجابة على السؤال الخاص بهل تمت في الزمن المحدد لها في البرنامج أم لا ؟ . . فإذا كانت الإجابة بنعم تم تسجيل ذلك . وإذا كان هناك انحراف زمني يتم تسجيله .

3. اختيار القياس الذي سيبني عليه معايير الرقابة: ويتم في هذه الخطوة تحديد المقياس الذي سيبني على أساسه معيار الرقابة، وهل سيكون وحدة زمن (ساعة / دقيقة) أو وحدة طول (متر / سم) أو وحدة نقد (درهم / فلس) أو وحدة كمية (كيلو / جم) وهكذا . حيث تبني المعايير على أساسها مثل (10 وحدات / ساعة) كمعيار رقابي للأداء .

4. تحديد المعايير: أي وضع الجداول أو الحصص أو الأهداف التي سوف تقيس الوحدات موضوع الرقابة بها . مثل درهم لكل كيلوات / ساعة، أو درهم لكل ساعة / عمل . . . وهكذا .

5. وضع نظام المعلومات الرقابية: ويتعلق بوضع النماذج الخاصة بالمتابعة، ومواعيد القيام بها وكيفية ملء نماذجها وجداولها وتحديد من الذي يقوم بها ومن الذي يقوم بتحليلها ووضعها في تقارير بشكل معين ؟ وأيضا إلى من ترفع ؟ وكذلك وضع إجراءات التقييم من حيث النماذج المستخدمة والتقارير الخاصة بذلك ومن الذي سيقوم بتحليل هذه التقارير ؟ وإلى من سترفع ؟

6. عملية المتابعة والتقييم (الرقابة) : وهي الخطوة الأخيرة التي يتم فيها تنفيذ الخطوات السابقة وصولا إلى نتائج محددة هي نتائج عملية الرقابة حيث تتبلور هذه النتائج في :

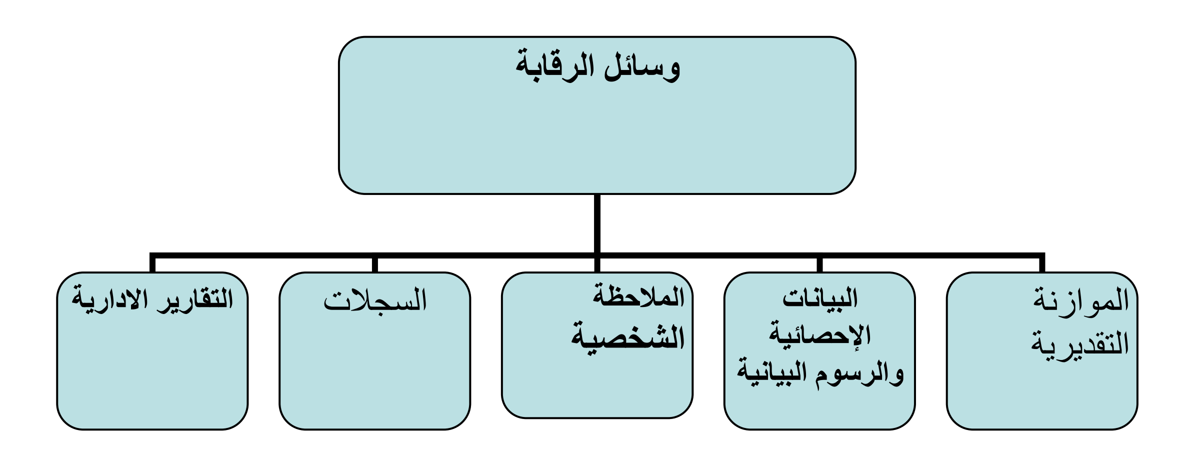
- تقارير المتابعة المسجل بها ما تم تنفيذه والانحرافات الزمنية للتنفيذ .
- تقارير التقييم والتي تحتوي على نتائج تطبيق المعايير على الشيء أو الموضوع أوالمهمة موضوع الرقابة، مبين بها أيضا الانحرافات الكمية أو المالية أو الزمنية أوالنوعية وأسبابها .
- والتمكين .
- والمساندة والدعم للمرؤوسين .
- وإتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير .
- وتقديرهم إذا كان الموقف يحتاج هذا التقدير .

وسائل الرقابة

1. الموازنة التقديرية.
2. البيانات الإحصائية والرسوم البيانية.
3. السجلات.
4. الملاحظة الشخصية.
5. التقارير الإدارية.والشكل (15-3) يبين ذلك . (حسين الطراونة ، 2012)

الشكل رقم (3-15)

وسائل الرقابة



المصدر: (من إعداد المؤلفان، 2013)

أنواع الرقابة

أولاً: الرقابة حسب المعايير: وتتضمن رقابة على أساس الإجراءات ورقابة على أساس النتائج.

1. الرقابة على أساس الإجراءات: تقوم الرقابة على أساس القواعد والإجراءات بقياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات العامة، ومطابقتها بمجموعة القوانين والقواعد والضوابط والطرق والإجراءات، ويركز هذا النوع من الرقابة على التصرفات التي تصدر من وحدات ادارة الاعمالالعامة ومن العاملين فيها، وليس على ما تحققه هذه التصرفات من نتائج نهائية. (حسين الطراونة ، 2012)

2. الرقابة على أساس النتائج: تقوم الرقابة على أساس النتائج بقياس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات العامة، وفق معايير يمكن قياسها موضوعيًا، فهذا النوع من الرقابة لا يتابع ويقوم التصرفات والنشاطات التي تقوم بها المنظمات العامة، وإنما يركز فقط على النتائج التي تحققها هذه المنظمات.

ثانيًا: الرقابة حسب موقعها من الأداء وتشمل الآتي . (S. C. Certo,2006)

1. الرقابة السابقة: وتسمى بالرقابة المانعة أو الوقائية، وتهدف إلى ضمان حسم الأداء أو التأكد من الالتزام بنصوص القوانين والتعليمات في إصدار القرارات أو تنفيذ الإجراءات. كما تهدف إلى ترشيد القرارات وتنفيذها بصورة سليمة وفعالة.

2. الرقابة اللاحقة: وتسمى الرقابة البعدية أو الرقابة المستندية، وفي هذا النوع من الرقابة لا يتم تقويم تصرفات وقرارات وإجراءات وحدات ادارة الاعمالالعامة غلا بعد حدوث التصرفات فعلاً. إن تقويم الأداء بعد أن يكون هذا الأداء قد وقع بالفعل يجعل الرقابة اللاحقة ذات طابع تقويمي أو تصحيحي.

ثالثًا: الرقابة وفقًا لمصادرها وتشمل التي : (William G. Ouchi, 2003)

1. الرقابة الداخلية: يقصد بالرقابة الداخلية أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه النشاطات والعمليات التي تؤديها والتي تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة.

2. الرقابة الخارجية: يعتبر الرقابة الخارجية عملاً متممًا للرقابة الداخلية. ذلك لأنه إذا كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الإتقان بما يكفل حسن الأداء، فإنه ليس ثمة داع عندئذ إلى رقابة أخرى خارجية. لذلك فإن الرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة أي غير تفصيلية كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة، ما يكفل الاطمئنان إلى أن الجهاز الإداري للمنظمة أو المنشأة لا يخالف القواعد والإجراءات .وعادة ما يتبع أجهزة الرقابة ادارة الاعمالالعليا، وهذا يعطيها مكانة مرموقة وقوة دفع عالية واستقلالاً يمكنها من حرية العمل وبُعدها عن تدخل الأجهزة التنفيذية في أعمالها أو محاولة التأثير في اتجاهاتها.

رابعا: حسب الجهة التي تقوم بها . وتشمل .

-الرقابة المفاجئة.

-الرقابة الدورية

-الرقابة المستمرة

خامسا: حسب التنظيم الرقابي وتشمل الاتي : (William G. Ouchi, 2003)

-الرقابة البيروقراطية

-الرقابة غير البيروقراطية

-الرقابة الإستراتيجية

سادسا: الرقابة من حيث المستوى ، وهي:

- الرقابة على مستوى الفرد.
- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية.
- الرقابة على مستوى المؤسسة ككل.

سابعا: الرقابة من حيث نوعية الانحراف ، وهي: (William G. Ouchi, 2003)

- الرقابة الايجابية.
- الرقابة السلبية. والجدول (15-1) **يبين** تصنيف الرقابة حسب أسس عدة :

الجدول (15-1)

انواع الرقابة الادارية

ت	المعيار الاساسي	الانواع
1	حسب المعايير	رقابة على اساس الاجراءات - رقابة على اساس النتائج.
2	حسب الجهة / المصدر	رقابة داخلية – رقابة خارجية .
3	حسب الزمن	رقابة سابقة- رقابة لاحقة - رقابة جارية – رقابة متعددة .
4	حسب التنظيم الرقابي	رقابة مفاجئة – رقابة دورية - رقابة مستمرة .
5	حسب المستوى	رقابة الفرد- رقابة الوحدة – رقابة الفرع – رقابة المنظمة .
6	من حيث نوعية الانحراف	رقابة ايجابية – رقابة سلبية .
7	حسب اشكال اخرى	رقابة بيروقراطية – رقابة غير بيروقراطية – رقابة استراتيجية .

المصدر: (من اعداد المؤلفان ، 2012)

مراحل (خطوات) الرقابة الإدارية **The** Controlling **Process**

تتكون عملية الرقابة الإدارية من الخطوات الرئيسية التالية :(حسين الطراونة ، 2012) (William G. Ouchi, 2003)

1. تحديد المعايير: Establishing standards والمعيار هو رقم أو مستوى جودة نسعى إلى تحقيقه أيّا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعا إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإداريّة أو المعايير التّقنيّة. فيما يلي وصف لكل نوع.

أ - المعايير الإداريّة :تتضمّن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء. ينبغي أن ترّ كز جميعها على المساحات الأساسيّة ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة. تعبّر المقاييس الإداريّة عن من، متى، ولماذا العمل .مثال: يطالب مدير المبيعات بتقرير شهريّ من كّ ل الباعة يبين ما تم عمله خلال الشهر.

ب - المعايير التّقنيّة: يحدّد ماهية وكيفية العمل. وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليّات، والموادّ،

والآلات، ومعدّات السلامة، والموردين. يمكن أن تأتي المعايير التّقنيّة من مصادر داخليّة وخارجيّة .مثال: معايير السلامة أمليت من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات المصنّعين لمعدّاتهم.

2. قياس الأداء : Measuring Performance وهنا يقاس الأداء الفعلي بطريقة مستمرة لتقدير ما إذا كان الأداء متفقاً مع المعايير وقد يكون القياس شاملاً أو بالعينة.

3. مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط : Comparing performance against standards تتضمن هذه المرحلة مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط وهنا نصل إما إلى:

-توافق الأداء الفعلي مع المعياري (لا توجد انحرافات)

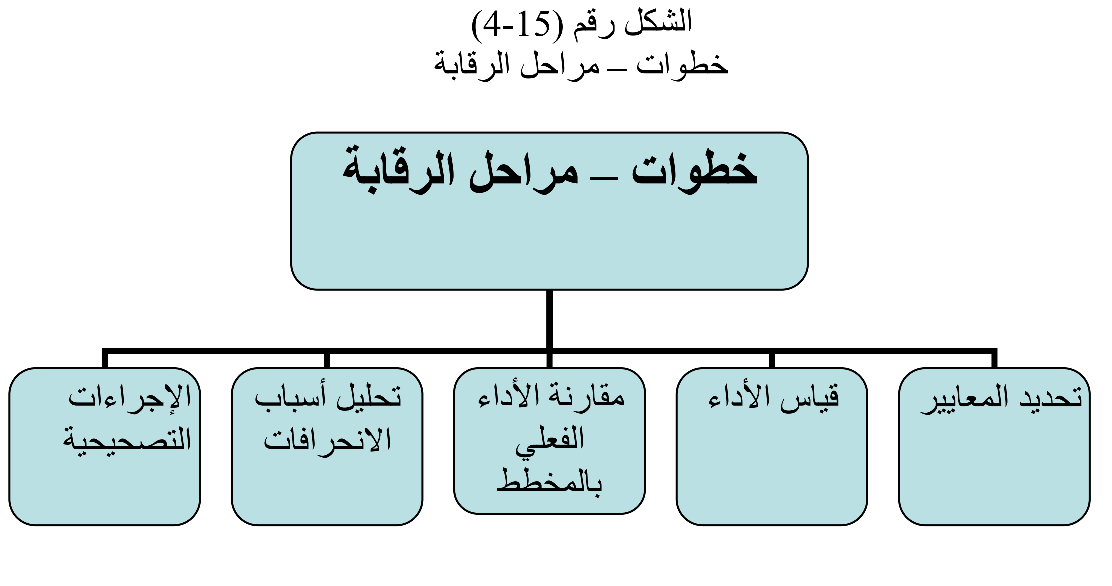
-أن يكون الأداء جيداً ويفوق المعيار (الانحراف موجب)

-أن يكون الأداء سلبي (الانحراف سلبي)

4.تحليل أسباب الانحرافات واتخاذ اللازم Evaluation & actions .

5.اجراء التصحيحات اللازمة لمعالجة الخطأ ومنع تكراره مستقبلا . والشكل (15-4) يبين ذلك .

الشكل رقم (15-4)
خطوات – مراحل الرقابة



المصدر: (من إعداد المؤلف، 2012)

وهناك من الكتاب من اكد على ان مراحل الرقابة وحتى تكون الرقابة فعالة وأكيدة ، وتحقق الأهداف تحقيقاً مؤكداً يجب أن تتضمن المراحل الآتية :(Vijay Sathe,2007)

1. تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها ، ووضع الطرق المثلي لتنفيذها وذلك في صورة جداول تفصليه زمنية ، هذا مع التأكد من توافر مستلزمات الإنتاج في الوقت أو المكان المناسبين منعا لحدوث الاختناقات ليمكن تنفيذ الخطة أي وجود خطية تترجم الأهداف في صورة كمية قابلة للقياس .

2. وضع المعايير الرقابية وهي تتضمن تحديد العلاقات بين الجهد المبذول والنتائج التي تعتبر أداء مرضياً ، أي وجود مجموعة من المعايير التي تمثل الأهداف المخططة وتعتبر أداة قياس للأداء الفعلي .

3. تتبع الأعمال عن طريق التوجيه والإشراف للتأكد من أنها أنجزت طبقاً للخطط المرسومة ، وفي ضوء المعايير الموضوعة وذلك بقصد اكتشاف كل انحراف عن المخطط في كل خطوة من خطواته فور حدوثه بقدر الإمكان مع تحديد نوعه وكميته ... أي توافر نظام فرعي لمتابعة الأداء الفعلي أولاً بأول .

4. دراسة وتحليل للانحرافات بقصد الوصول إلي دقائق الظروف التي أحاطت بحدوثها ومسببتها وتحديد المسئولين عنها حتى يمكن الحكم علي كفاية التنفيذ ومدي النجاح في وضع الخطط وتنفيذها ، أي وجود نظام فرعي لتحليل الانحراف .

5. أتخاذ الإجراء المصحح الوقتي لمعالجة الظروف القائمة لانحراف السالب ثم الاقتراح في ضوء هذه التجربة بما يلزم لمنع تكراره وحدوثه في المستقبل سواء كان ذلك يمس المنهج ذاته أو ظروفاً لعمل فضلاً عن اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لتنمية الانحرافات الموجبة ، وهذا يتطلب نظام فرعي يتضمن إجراءات معالجة الانحرافات . و يمكن التمييز بين نوعين من الإجراءات التصحيحية:

-الإجراءات (قصيرة الأجل: ϖ(يتم التصرف السريع و العلاج الفوري للانحراف التي تكون قد ظهرت في إحدى المستويات فيلجأ القائد إلى القيام بالأعمال و اتخاذ القرارات التي تتماشى مع الوضع الراهن.

-الإجراءات الوقائية(طويلة الأجل) : بعد علاج الأخطاء بصورة سريعة و إرجاع ϖالأمور إلى ما هو مخطط يلزم الأمر اهتمام أكبر و أعمق بالأسباب و التعرف على الإجراءات التصحيحية طويلة الأجل لتفادي حدوثها في المستقبل.

أساليب الرقابة على الأداء الفعلي

لقد سبق أن أشرنا إلى أن الرقابة الفعالة تمر بمراحل مختلفة هي تحديد المعايير أو المقاييس الرقابية وتقييم الأداء ثم معرفة الاختلافات وتحديد أسبابه ووضع وسائل العلاج المقترحة ، ولتنفيذ هذه الخطوات السابقة على كافة المستويات يلزم وجود أساليب رقابية تمكن المسئولين من أداء وظيفة الرقابة : Robert J. (Mockler, ed.,2004)و(William G. Ouchi, 2003)

1 ـ ففي مرحلة إعداد المعايير الرقابية تحتاج ادارة الاعمال إلي بيانات مختلفة عن الماضي والحاضر والمستقبل ، وتستسقي تلك البيانات عن طريق :

أ ـ البيانات المالية التاريخية .

ب ــ المعايير الرقابية المختلفة المعتمدة علي التكاليف المعيارية ، أو التكاليف التقديرية .

جـ ــ بيانات عن أبحاث الأسواق والعمليات الإنتاجية .

2 ــ أما في مرحلة تقييم وقياس الأداء عن طريق المتابعة والإشراف والتوجيه تستخدم أساليب مختلفة من أهمها :

أ ــ الملاحظة المباشرة .

ب ــ التقارير الرقابية التي تتضمن بيانات مقارنة عن الأداء المخطط والأداء الفعلي والانحرافات .

3 ــ وفي مرحلة التحليل للانحرافات تستخدم أساليب عديدة أهمها :

أ ــ التحليل باستخدام أسلوب تحليل التعادل .

ب ــ التحليل باستخدام أسلوب القوائم المالية المقارنة .

جـ ــ التحليل باستخدام النسب المالية .

د ــ التحليل باستخدام أساليب الاحصاء والرياضيات .

ويمكن تقسيم أساليب الرقابة السابق الإشارة إليها إلي أساليب محاسبية وأخري غير محاسبية ومن أهم الأساليب المحاسبية التقليدية ما يلي :

أ ــ التكاليف المحددة مقدماً ، كأداة لوضع الخطط والمعايير الرقابية .

ب ــ التكاليف الفعلية كأحد طرفي القياس .

جـ ــ التحليل باستخدام تحليل التعادل .

د ــ التحليل المالي باستخدام أسلوب المقارنات لمعرفة أسباب وأنواع الانحرافات .

هـ ــ التحليل المالي باستخدام أسلوب النسب المالية لمعرفة أسباب وأنواع الانحرافات .

معوقات نجاح الرقابة

تعاني النظم الرقابية من مقاومة العاملين لها، ويرجع ذلك إلى عوامل كثيرة من أهمها: (William G. Ouchi, 2003)

1- الرقابة الزائدة. يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة، إذا زادت عنها تؤدي إلى رفضهم لها.
2- التركيز في غير محله :تركز بعض النظم الرقابية في أحيان كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محدودة جدًا مما قد يثير العاملين ضد هذه الرقابة.
3- عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات:يشعر العاملون أحيانًا بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات وفي نفس الوقت قد يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللصيقة والمراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل، مما يرتبط سلبيًا بقبول العاملين والتجاوب مع النظم الرقابية.
4- عدم التوازن بين العائد والتكاليف:قد يكون عدم كفاية العائد أو المكافآت التي يحصل عليها العاملون من أسباب مقاومة هؤلاء للنظم الرقابية.
5- عدم الحيادية:قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين لهذه النظم.

صور الرقابة الإدارية

نلاحظ في ما يتعلق بصور الرقابة الإدارية في (النظام المركزي) الذي من أهم سماته السلطة الرئاسية أنها على صورتين عند بعض الفقهاء وهي (الأولى تلقائية، والثانية بناء على تظلم). والرقابة التلقائية تجريها ادارة الاعمالمن تلقاء نفسها كما ذكرنا وهي بصدد بحث ومراجعة أعمالها فرجل ادارة الاعمالالذي يقوم بالتصرف قد يراجع نفسه وقد يكتشف خطأ في تصرفه فيقوم بنفسه على إلغائه أو تعديله أو استبداله بتصرف آخر يراه سليماً وقد يقوم بهذه المهمة الرئيس الإداري عندما يراقب أعمال مرؤوسيه ويتابعها بناءً على السلطة الرئاسية المقررة له في مواجهة الموظفين الذين يعملون في نطاق أدارته، فالرئيس الإداري من حقه أن يراجع أعمال المرؤوسين إذا ما أكتشف خطأ قانونياً أو قدر من التصرف الذي اتخذه المرؤوس غير ملائم بسبب الظروف والأوضاع المحيطة به كأن يصدر المحافظ مثلاً، قراراً يتعلق بمسألة من مسائل الضبط الإداري إلا أن الوزير وهو رئيسه الإداري لا يرى داع لإصدار مثل هذا القرار فيقوم بإلغاء ذلك القرار أو تعديله جزئياً، وقد يرى من المناسب اتخاذ قراراً من قبله مباشر ليحل محله، أي القرار المتخذ من قبل المحافظ، إذا ما تأكد له عدم ملاءمة ذلك القرار.
أما الرقابة بناء على تظلم. فيجب أن نبين قبل الولوج في هذه الرقابة من أن هذا التظلم يطلق عليه اصطلاح (التظلم القضائي) الذي يقدمه الأفراد إلى القضاء بشكل دعوى هذا وأن الرقابة بناءً على تظلم من ذي الشأن نستطيع أن نصفها إلى ثلاثة صور أيضاً وهي: (William G. Ouchi, 2003)

أولاً: الرقابة الولائية: تنهض هذه الرقابة نتيجة طلب يتقدم به أحد الأفراد إلى السلطة أو الجهة الإدارية التي أصدرت القرار طالباً منها أعادة النظر فيه بسحبه أو إلغائه أو تعديله.

ثانياً: الرقابة الرئاسية:في هذه الصورة من الرقابة يتقدم أحد الأفراد لا إلى الجهة التي أصدرت القرار وإنما إلى السلطة الرئاسية لها، أي إلى رئيس الموظف الذي أصدر القرار أو رئاسة الهيئة أو الجهة التي صدر عنها القرار، طالباً منها أن تستعمل سلطتها الرئاسية هذه بإلغاء القرار أو تعديله أو سحبه. والأساس الذي تقوم عليه هذه الرقابة هو أن السلطات الإدارية في كل دولة متدرجة والسلطات العليا هي التي ترسم الاتجاهات والقواعد التي يجب السير على هداها تاركة للموظفين التابعين تنفيذها، ويتولى الرئيس الإطلاع على ما يصدر عنها، وله صلاحية إلغاء أو تعديل ما يراه مخالف للقانون أو غير ملائم، وبناء على ما تقدم يستثنى من الرقابة الإدارية قرارات من كان في القمة من سلم التدرج الرئاسي، كالوزراء.

ثالثاً: الرقابة بواسطة لجنة إدارية: بموجب هذه الرقابة يعهد إلى لجنة مشكلة خصيصاً لهذا الغرض برقابة أعمال ادارة الاعمالوتعديل أو إلغاء ما يكون منها مخالف للقانون أو غير ملائم، أما تأليف اللجنة فيكون من عدد معين من الموظفين يتصفون بقدر كافي من الدراية والخبرة التي بها يتمكنون من الفصل فيما يعرض من تظلمات وتحقق هذه الطريقة للأفراد بعض الضمانات التي لا تتوافر في الطريقتين السابقتين وربما في هذه الطريقة بعد إجراء بعض التعديل عليها أهمية في معالجة الفساد الإداري.

وتعد هذه الطريقة حلقة الاتصال بين نظام ادارة الاعمالالقاضية ونظام المحاكم بمعناها الفني، وتقوم اللجنة الإدارية التي قدم لها التظلم بفحصه والتصرف على ضوء ما يكتشف عن ذلك الفحص وعلى أساس ما تقتنع به وفي سبيل قيام ادارة الاعمالبهذه المهمة قد تقوم على تعديل تصرفها حتى تتفادى ما به من خطأ وقد تجد ادارة الاعمالسبيل تصحيح تصرفها لا يكون إلا بإلغائه أو سعيه وقد تتخذ بعد ذلك تصرفاً جديداً يحل محل التصرف الملغي أو المسحوب.

وكما ذكرنا سابقاً أن مباشرة ادارة الاعماللهذا النوع من الرقابة (سواء من تلقاء نفسها أو بناء على تظلم) إنما يهدف في الواقع إلى تحقيق مصلحة ادارة الاعمالنفسها، فأن من شأن حرص ادارة الاعمالعلى سلامة تصرفاتها انتظام سير المرافق العامة بصورة تؤدي على تمكنها من تحقيق النفع العام وهو الهدف الأساس للنشاط الإداري كما أن الرقابة الذاتية التي تزاولها ادارة الاعمالعلى نفسها تهدف أيضاً إلى احترام مبدأ (المشروعية) وهذا يؤدي بذاته إلى ضمان تنفيذ القوانين أو القرارات التنظيمية والتزام بدقة بالحدود المطلوبة لتنفيذها. وأخيراً نقول أما في ما يتعلق بالرقابة الإدارية في (النظام اللامركزي الإداري) أنها أيضاً تتخذ صورتين هما: (William G. Ouchi, 2003)

أ- الرقابة الإدارية على الهيئات اللامركزية الإدارية.

ب- الرقابة الإدارية على أعمال الهيئات اللامركزية الإدارية.

خاتمة الفصل الخامس عشر

لقد تناول هذا الفصل عملية الرقابة الادارية حيث ان وظيفة الرقابة تشكل الوظيفة الاخيرة للادارة اعمالومفهومها يتبلور في تقييم النشاط الفعلي ومقارنته بالمخطط وتحديد الانحرافات ومعالجتها، ومراحل الرقابة الإدارية هي: تحديد المعايير، قياس الأداء ، مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط، تحليل أسباب الانحرافات ومعالجتها.وتصنف الرقابة حسب أسس متعددة منها : الزمن والجهة التي تقوم بها، والتنظيم الرقابي، وتتعدد أساليب الرقابة منها: أساليب الرقابة بالاستثناء، والاستثناء التقليدية في الرقابة، وأساليب الرقابة المتخصصة ثم أساليب الرقابة الشاملة. ومما لا شك فيه أن نجاح أي دولة في تحقيق أهداف خطط التنمية الأقتصادية والأجتماعية بها لا يعتمد على مدى سلامة البرامج والسياسات المختلفة الملائمة للإنجاز فحسب، بل يعتمد أيضًا وبنفس الدرجة على مدى توافر ادوات الرقابة المناسبة لمتابعة وتقييم هذا الإيجاز، وعلى توافر المقومات الأساسية اللازمة لزيادة فاعلية الرقابة على مختلف الأنشطة والبرامج التي تتولاها الأجهزة والوحدات الحكومية، وهذا مالا يوجد في غالبية الدول النامية ومنها مصر. وكما الأهمية رقابة ومتابعة هذه الأنشطة والبرامج لأغراض تقييم ادائها بصفة مستمرة للحكم على مدى تحقيق الأهداف المرجوة منها ومدى نجاحها في تحقيق اهداف التنمية الأقتصادية والاجتماعية".

تعتبر الرقابة الإدارية الوظيفة الاخيرة بين الوظائف الإدارية الرئيسة، وهي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري وتنطوي على قياس نتائج أعمال المرؤوسين لمعرفة أماكن الانحرافات وتصحيحها بغرض التقويم، لا التصيد، من خلال التأكد من أن الخطط المرسومة قد نفذت، وأن الأهداف المرفوضة قد تحققت على أكمل وجه.إن للرقابة علاقة وصلة وطيدة مع كافة الوظائف الإدارية الأخرى، وأن الرقابة تستخدم كافة العلوم والمعارف المتوفرة في سبيل تحقيق الأهداف، وهي تخدم كافة منظمات الأعمال العامة والخاصة على السواء وذلك من خلال تطبيق المفاهيم والأسس المعرفية للرقابة في الممارسات العملية.يأتي هذا المؤلَّف ليضيف ثمرة من ثمرات المطابع في موضوع الرقابة الإدارية لما له من أهمية في حياتنا في الوقت الذي ينادى الجميع بالشفافية ومعالجة الفساد الذي يأخذ أشكالاً وأنواعاً مختلفة، وكما قيل إن الفساد الإداري هو الأساس في كافة أنواع الفساد، وأن الرقابة الإدارية هي الآلية الرئيسة في معالجة الفساد من خلال تطبيقها ضمن الأسس والمفاهيم، وتطرق الفصل التاسع الى دراسة حالة تطبيقية حول التنسيق الاداري .

أسئلة الفصل الخامس عشر

يتكون هذا السؤال من (20) **فقرة ، لكل فقرة عدة إجابات واحدة منها فقط صحيحة ، ضع دائرة حول رمز الإجابة الصحيحة لكل فقرة وعلى الترتيب** :

1. تهدف الرقابة في ادارة الاعمال إلى:

أ- معاقبة المتقاعسين وتصحيح انحرافاتهم.

ب- تنسيق العمل.

ج- تخطيط العمل.

د- تطوير العمل.

2. إحدى الآتية ليس من متطلبات الرقابة الفعالة في الادارة:

أ- توافر الحوافز.

ب- قابلية قياس الأهداف.

ج- وضوح الأهداف.

د- وضح المعايير الرقابية.

3. الرقابة على الإستراتيجية في الشركة هي من مسؤولية:

أ- ادارة الاعمالالعليا.

ب- مراقب الشركة .

ج- ادارة الاعمالالوسطى.

د- (أ + ب) صحيحان.

4- من مبادئ ومستلزمات الرقابة الادارية الفاعلة:

أ- أن تعكس الرقابة طبيعة واحتياجات النشاط.

ب- أن تكون موضوعية ومرنة واقتصادية.

ج- أن تزود العاملين بتغذية عكسية عن الأداء.

د- جميع ما ذكر صحيح.

5. الرقابة على الإستراتيجية في الشركة هي من مسؤولية:

أ- ادارة الاعمال العليا.

ب- مراقب الشركة .

ج- ادارة الاعمال الوسطى.

د- (أ + ب) صحيحان.

6. تتضمن الرقابة على الفعالية:

أ- حفز العاملين.

ب- قياس مخرجات النشاط بالمقارنة مع المدخلات.

ج- قياس كفاءة وفاعلية العاملين.

د- لا شيء مما ذكر صحيح.

7. القائد الاداري هو:

أ- قائد الجميع.

ب- رئيس مجلس الإدارة.

ج- قائد كل المواقف.

د- مدير تنفيذي ناجح.

8. يتم قياس الأداء الفعلي للرقابة مقابل المعايير:

أ- من خلال التقارير الرقابية بأنواعها المختلفة.

ب- بالملاحظة الشخصية.

ج- بقياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالخطة.

د- تحديد تكلفة المبيعات.

9. الغرض من الرقابة على الأرباح:

أ- فحص مجالات أرباح وخسائر الشركة.

ب- تقييم وتحسين فعالية الإنتاجية وتأثير نفقات التسويق.

ج- الوقوف على كفاءة التسويق.

د- تحليل المبيعات.

10. تختص المراجعة الشاملة بـ:

أ- تحليل البيئة الجزئية.

ب- تحليل بيئة الشركة بالكامل.

ج- تحليل نظم المعلومات والاتصالات.

د- مراجعة الاستراتيجيات االادارية في الشركة .

11. نقصد برقابة الكم:

أ- تحديد عدد العاملين في ادارة اعماالتسويق.

ب- إيجاد المقادير النسبية للأصناف المباعة.

ج- مقارنة حجم المبيعات الفعلية بما كان ينبغي بيعه.

د- تحديد تكلفة المبيعات.

12. البيانات المالية التاريخية من الطرق التي تستخدم في :
أ. مرحلة إعداد المعايير الرقابية.

ب. مرحلة تقييم وقياس الأداء.

ج. مرحلة التحليل للانحرافات

د. لا شيء مما ذكر صحيح.

13. الملاحظة المباشرة من الطرق التي تستخدم في :

أ. مرحلة التحليل للانحرافات

ب. مرحلة إعداد المعايير الرقابية.

ج. مرحلة تقييم وقياس الأداء.

د. لا شيء مما ذكر صحيح.

14. التحليل باستخدام أساليب الاحصاء والرياضيات من الطرق التي تستخدم في :

أ. مرحلة التنفيذ.

ب. مرحلة تقييم وقياس الأداء.

ج. مرحلة إعداد المعايير الرقابية.

د. مرحلة التحليل للانحرافات

مراجع الفصل الخامس عشر

- حسين الطراونة ، 2012، الرقابة الإدارية ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن .
- عبد الفتاح الصحن ومحمد سرايا، 2008، الرقابة والمراجعة الداخلية، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .
- فريد زيارة ، 2005، المبادءي والاصول للادارة والاعمال ،ط5، مطبعة الشعب ، اربد – الاردن .
- علي الزعبي ، 2009، ادارة التسويق ، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .
- محمود الصميدعي ، 2000، استراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد للنشر ، عمان – الاردن ..
- بشير العلاق وقحطان العبدلي ، 2006 ، ادارة التسويق ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .
- بلال السكارنة ، 2010، التخطيط الاستراتيجي ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .
- سامي جمال الدين، 2011، الرقابة على أعمال الإدارة، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .

أ. عبد العزيز الدغيثر، 2011، الرقابة الإدارية،

ب. فايز الزعبي،2007، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن .

ت. حسين شحاته , 2009، منهج و أساليب الرقابة وتقييم الأداء , جامعة الأزهر- القاهرة – مصر .

- Douglas S. Sherwin, 2001, The Meaning of Control, In Management 01/02 Annual Editions, New York: McGraw-Hillpp. 134-138.
- James Champy, 2005,Reengineering Management, New York: Harper Business, pp. 130-133.
- K. A. Merchant,2007, Control in Business Organizations, Boston: Pitman, Pp. 10-11.

- Robert J. Mockler, ed.,2004, Readings in Management Control, New York: Appleton-Century-Crofts, P. 14.
- S. C. Certo,2006, Modern Management, 8th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, pp. 435-436.
- Vijay Sathe,2007, Controller Involvement in Management, Upper saddle River, NJ: Prentice Hall, pp. 36-38.
- William G. Ouchi and Mary Ann Maguire,2002, " Organizational Control: Two Functins," Administrative Science Quarterly, pp. 559-571.
- William G. Ouchi, 2003," The Transmission of Control through Organizzational Hierarchy, " Academy of Management Journal, pp. 174-176.

ملاحق الكتاب

الملحق رقم (1) المصطلحات العلمية للكتاب .

الملحق رقم (1) للكتاب

المصطلحات الإدارية

المصطلح بالانجليزي	المصطلح بالعربي	الرقم	المصطلح بالانجليزي	المصطلح بالعربي	الرقم
The contingency school of management	المدرسة الظرفية في الإدارة	45	Management	الإدارة	1
Responsibility	المسؤولية	46	Business administration	ادارة الاعمال	2
Authority	السلطة	47	Public administration	الادار العامة	3
Line authority	السلطة التنفيذية	48	Management process	العملية الادارية	4
Functional authority	السلطة الوظيفية	49	Management functions	وظائف الادارة	5
Staff authority	السلطة الاستشارية	50	Planning	التخطيط	6
committee authority	سلطة اللجان	51	Organizing	التنظيم	7
Delegation authority	تفويض السلطة	52	Directing	التوجية	8
Centralization	المركزية	53	Leadership	القيادة	9
Decentralization	اللامركزية	54	Controlling	الرقابة	10
Span of control	نطاق الاشراف	55	Corporation	التنسيق	11
Decisions making	اتخاذ القرارات	56	Communication	الاتصال	12
Communication channels	قنوات الاتصال	57	Organization functions	وظائف المنظمة	13

Organizational structure	الهيكل التنظيمي	58	Human resources management	ادارة الموارد البشرية	14
Formal organization	التنظيم الرسمي	59	Purchasing and inventory management	ادارة المشتريات و المخازن	15
Informal organization	التنظيم غير الرسمي	60	Production and operations management	ادارة الانتاج و العمليات	16
Management development	التطوير الاداري	61	Financial management	الادارة المالية	17
Incentive	الحافز	62	Public relations management	ادارة العلاقات العامة	18
Motivation	الدافع	63	Marketing management	ادارة التسويق	19
efficiency	الكفاءة	64	Managerial skills	مهارات ادارية	20
Effectiveness	الفاعلية	65	Conceptual skills	مهارات فكرية	21
Training	التدريب	66	Human skills	مهارات انسانية	22
Staffing	التوظيف	67	technical skills	مهارات فنية	23
job description	الوصف الوظيفي	68	Manger	المدير	24
Job evaluation	تقييم الوظائف	69	General manger	المدير العام	25
Salary system	نظام الرواتب	70	The classical school	المدرسة الكلاسيكية	26
Strategic management	ادارة استراتيجية	71	Scientific management theory	نظرية الادارة العلمية	27
information management	ادارة اعمالالمعلومات	72	Management science school	مدرسة علم الادارة	28
Economic environment	بيئة اقتصادية	73	Bureaucratic theory	النظرية البيروقراطية	29
Strategic planning	تخطيط استراتيجي	74	The behavioral school	المدرسة السلوكية	30
Total quality management	ادارة الجودة الشاملة	75	Human relation	حركة العلاقات الانسانية	31
In puts	المدخلات	76	Management by objectives	الاداره بالاهدافMBO	32
Process	العمليات	77	The system school of management	مدرسة النظم في الادارة	33

Out puts	المخرجات	78	Japanese management	الادارة اليابانية	34
Feed back	التغذية العكسية	79	Open system	النظام المفتوح	35
Incentives	الحوافز	80	The scope of supervision	نطاق الاشراف	36
Shura	الشورى	81	Justice	العدل	37
Operations	العمليات	82	**Demand**	الطلب	38
Plans	الخطط	83	**Market**	السوق	39
Rules	القواعد	84	**Policies**	السياسات	40
Decentralization	اللامركزية	85	**Central**	المركزية	41
Funding	التمويل	86	**Financial**	المالية	42
Stores	المخازن	87	**Storage**	الخزن	43
Sales	البيع	88	**Purchase**	الشراء	44

